B-GL-300-003/FP-001

National Défense
Defence nationale

DIRECTION DES PUBLICATIONS DE DOCTRINE DE L'ARMÉE DE TERRE

LE COMMANDEMENT

(FRANÇAIS)

Publiée avec l'autorisation du Chef d'état-major de la Défense

Issued on Authority of the Chief of the Defence Staff

Date d'impression: 21 jul 1997

B-GL-300-003/FP-001

National Défense
Defence nationale

DIRECTION DES PUBLICATIONS DE DOCTRINE DE L'ARMÉE DE TERRE

LE COMMANDEMENT

(FRANÇAIS)

Publiée avec l'autorisation du Chef d'état-major de la Défense

Issued on Authority of the Chief of the Defence Staff

Canada

PAGE BLANCHE INSÉRÉE INTENTIONNELLEMENT

AVANT-PROPOS

La présente publication expose la théorie et les principes directeurs en matière de commandement tels que l'Armée canadienne les met en application. En quelques mots, elle vise à expliquer la manière de prendre des décisions militaires efficaces et d'exécuter des interventions armées efficaces plus rapidement que l'adversaire, au cours de toutes les opérations quelles qu'elles soient et où qu'elles se situent dans la gamme des conflits. À cette fin, la publication fournit un cadre conceptuel, utile aux commandants de tous les niveaux, du commandant de section au commandant de formation, pour exercer leur commandement au sein de la force qui leur a été assignée. Ce manuel traduit donc un engagement ferme de la part de l'Armée canadienne à réorienter fondamentalement et vigoureusement sa façon d'envisager et de relever les défis dynamiques que pose le commandement en cette ère de l'information.

Cette publication doctrinale a pour objet d'amener tous les commandants, les institutions et les éléments constitutifs de l'Armée canadienne à adopter une seule et même vision du commandement. Elle entre en vigueur dès maintenant.

La vision qu'a l'Armée canadienne du commandement repose sur notre compréhension commune de la véritable nature de la guerre, sur notre approche des opérations selon le concept de la guerre de manoeuvre, comme il est décrit dans la PFC 301(1) *Les Formations de l'Armée de terre au combat*, ainsi que sur la meilleure manière de tirer profit des qualités de nos commandants. Notre philosophie du commandement est très bien rendue par le terme ~ **commandement de mission**. Nous croyons qu'une philosophie qui a pour objet de décentraliser l'autorité et qui repose sur la valorisation de l'initiative personnelle et sur le leadership, permettra de nous adapter aux incertitudes des opérations et d'utiliser au maximum nos ressources.

104-03157/

Au cours des prochaines années, l'Armée recevra de nouveaux systèmes d'aide au commandement, sous la forme de systèmes tactiques de commandement, de contrôle et de communication (STCCC) et de systèmes de commandement de la Force terrestre (SCFT) qui visent à mettre en valeur la dynamique humaine du commandement. Cette technologie a été expressément conçue pour accroître la connaissance de la situation des forces sur le champ de bataille. Mais sa valeur réelle réside dans l'aptitude toute personnelle du commandant à inventer de nouveaux moyens d'adapter ces systèmes à ses forces et d'accroître le rendement opérationnel de celles-ci. Cela exige une pratique et une instruction continues, mais ce qui importe encore davantage, c'est que les commandants de tous les échelons se servent de plus en plus de leur intellect et développent leur compétence professionnelle.

L'Armée canadienne a déployé beaucoup d'efforts en vue d'élaborer un document qui traduise les tendances doctrinales actuelles de nos alliés en matière de commandement, tout en conservant une perspective canadienne qui nous est propre. Cette vision reflète l'expérience que nous avons acquise auprès des Nations Unies au cours des quatre dernières décennies; les leçons retenues des conflits qui ont eu lieu en ce siècle qui prend fin; et, notre position distinctive au sein de nos alliances internationales. La publication est axée sur l'importance que nous accordons à chacun de nos commandants. L'élément humain d'un système de commandement est sa composante primordiale. Aucune technique ne peut le remplacer; et aucun conflit ne prouvera le contraire. Il est impossible d'exagérer l'importance de nos chefs; la victoire ou la réussite ne dépend que d'eux, et d'eux seuls.

On rappellera, tout au long de la présente publication à tous ceux qui se consacrent au perfectionnement personnel et professionnel, que toutes les actions et toutes les activités tant d'un commandant que d'un état-major, font partie de la procédure de combat. Si vous faites vôtre cette vérité toute simple, la lecture du texte vous sera plus facile et vous jouirez d'une juste perspective, une fois la dernière page de ce livre tournée lorsque vous mettrez en pratique cette doctrine au cours de l'instruction que vous recevrez. La doctrine est impérative mais elle doit être appliquée avec jugement.

Le commandant CCEFTC
Brigadier-général

M.K. Jeffery

PAGE BLANCHE INSÉRÉE INTENTIONNELLEMENT

PRÉFACE

GÉNÉRALITÉS

La PFC 300(3) *Le commandement*, s'articule autour de deux grands axes. Le premier, le caractère discursif de la matière qui vise à susciter la discussion. Le second, la doctrine rigoureuse dans laquelle le texte est enraciné. Le chapitre 6 revêt un caractère normatif et expose les procédures communes relatives à l'application de la théorie du commandement. Ce texte, fondé sur les procédures, établit un équilibre avec la discussion suscitée par les aspects plutôt théoriques du commandement.

OBJET

Le premier objet de la PFC 300(3) *Le commandement*, est de contribuer à établir une vision commune du commandement (*commandement de mission*) que partagera l'Armée toute entière, et sur laquelle peut être élaboré un style d'instruction et de conduite des opérations (*guerre de manoeuvre*) qui soit des plus dynamiques.

PORTÉE DE LA PFC 300(3) *LE COMMANDEMENT*

Le premier chapitre—La nature du commandement—fournit le cadre de soutien de la présente publication, et souligne l'environnement particulier et la nature de la guerre. Le *commandement* est une fonction de combat qui s'appuie sur l'expérience et les capacités de nos officiers, de nos sous-officiers et de nos soldats.

Les *éléments du commandement*—l'élément humain, l'élément doctrinal et l'élément organisationnel—sont expliqués aux chapitres 2 à 5. L'élément humain est axé sur l'habileté du commandant à pousser les soldats à se battre grâce à ses qualités de chef et à ses qualités personnelles. L'élément doctrinal, exposé au chapitre 3, établit les préceptes de la guerre de manoeuvre et du commandement de mission. L'élément organisationnel comporte deux volets: la théorie et la mise en oeuvre de l'organisation du commandement, qui sont présentés aux chapitres 4 et 5 respectivement. Il comprend le cadre opérationnel, la délégation du commandement ainsi que la description détaillée de l'état-major et des systèmes de communications et d'information au sein d'un quartier général.

L'*exercice du commandement*—ou «la procédure de combat»—est expliqué au chapitre 6. Un processus de prise de décision efficace, ainsi qu'un contrôle souple, des éléments de soutien nécessaires et un leadership inspiré, sont des facteurs essentiels à l'exercice du commandement. Le dernier chapitre de la publication situe le commandement dans son contexte propre relativement aux fonctions de combat, aux opérations interarmées et aux opérations multinationales,

et à l'ère de l'information qui est la nôtre. Voilà des sujets d'étude qui vous permettront d'approfondir vos connaissances professionnelles.

PERTINENCE DE LA PFC 300(3) *LE COMMANDEMENT*

La PFC 300(3) *Le commandement* est basée sur les principes fondamentaux établis dans la PFC 300 *L'Armée de terre*, dans la PFC 301(1) *Les Formations de l'Armée de terre au combat*, et dans la PFC 300(2) *Doctrine du niveau tactique de l'Armée de terre*. Ces publications exposent notre philosophie et notre doctrine aux niveaux stratégique, opérationnel et tactique. La présente publication n'est pas destinée à un niveau particulier de commandement; elle vise plutôt à donner une ligne de conduite et à normaliser la procédure à travers tous les échelons, de la section d'infanterie à la division mécanisée. Bien que ce manuel soit principalement axé sur le commandement de guerre aux niveaux opérationnel et tactique, la philosophie et les techniques de commandement s'appliquent également à toutes les activités militaires que comporte la gamme exhaustive des conflits.

La PFC 300(3) *Le commandement,* a une très vaste portée, mais il est impératif que la philosophie et la doctrine qui la sous-tendent soient enseignées très tôt au commandant subalterne dans le cadre de son instruction. Il est aussi important que ce dernier comprenne cette philosophie et cette doctrine. Il devra également apprendre les principes fondamentaux et les techniques du processus de prise de décision. Puis, une fois cette base établie, une instruction intégrée de commandement et d'état-major pourra être élaborée progressivement. L'étude et la mise en pratique du commandement, notamment le travail d'état-major et les techniques interventionnelles, demeurent une composante essentielle du perfectionnement du chef, tant dans les établissements de formation que dans l'armée de campagne.

BUREAU DE PREMIÈRE RESPONSABILITÉ

Le directeur de la Doctrine de l'Armée de terre est responsable de la matière du document, ainsi que de la production et de la diffusion de la publication. Les questions et les suggestions concernant cette publication doivent être acheminées au:

DDAT 6 (Commandement)
Fort Frontenac
B. P. 17 000 Station des Forces canadiennes
Kingston ON K7K 7B4

TERMINOLOGIE

Les quelques termes suivants devraient faciliter la lecture du texte :

- Armes de manoeuvre – Infanterie, Arme blindée et Aviation.
- Armes d'appui – Artillerie, Génie, Transmissions, Renseignement et Police militaire.
- Services de soutien – Services médicaux, Service dentaire, Administration, Transports, Approvisionnement, Maintenance et Soutien du personnel

TABLE DES MATIÈRES

Page

CHAPITRE 1 – LA NATURE DU COMMANDEMENT

À QUOI SERT LE COMMANDEMENT? 1
L'ENVIRONNEMENT PARTICULIER DU COMMANDEMENT 2
QU'EST-CE QUE LE COMMANDEMENT? 4
OBLIGATION DE RENDRE COMPTE, AUTORITÉ ET RESPONSABILITÉ 5
LEADERSHIP ET GESTION 6
COMMANDEMENT ET CONTRÔLE 7
LE COMMANDEMENT DU POINT DE VUE CANADIEN 9

CHAPITRE 2 – L'ÉLÉMENT HUMAIN DU COMMANDEMENT

LES QUALITÉS DES COMMANDANTS 11
LE RÔLE DU COMMANDANT 21

CHAPITRE 3 – L'ÉLÉMENT DOCTRINAL DU COMMANDEMENT

L'APPROCHE DU COMBAT 27
LA GUERRE DE MANOEUVRE 28
LE COMMANDEMENT DE MISSION 32

ANNEXE

A. BESOINS EN INFORMATION DU COMMANDANT 41

CHAPITRE 4 – LA THÉORIE DE L'ORGANISATION DU COMMANDEMENT

PRINCIPES FONDAMENTAUX D'UNE ORGANISATION 43
ORGANISATION ET DOCTRINE 49
POSITION DU COMMANDANT 54
DÉLÉGATION DU COMMANDEMENT 55

ANNEXES

A. RELATIONS DE COMMANDEMENT 59
B. RELATIONS ADMINISTRATIVES 63
C. TÂCHES ET RESPONSABILITÉS DE L'ARTILLERIE 65

D. TÂCHES ET RESPONSABILITÉS – ARTILLERIE ANTIAÉRIENNE 67

CHAPITRE 5 – LA MISE EN PLACE D'UNE ORGANISATION DE COMMANDEMENT

LES BESOINS 71
L'ÉTAT-MAJOR 72
LA LIAISON 80
LES SYSTÈMES D'INFORMATION ET DE COMMUNICATIONS 82
LE QUARTIER GÉNÉRAL 86

ANNEXE

A. FONCTION ET DÉFINITION DU QUARTIER GÉNÉRAL 89-90

CHAPITRE 6 – PROCÉDURE DE COMBAT

INTRODUCTION 95
LE CYCLE DE DÉCISION-ACTION ET LA PROCÉDURE DE COMBAT 96
MISE EN OEUVRE DE LA PROCÉDURE DE COMBAT 100
LES OUTILS DE LA PROCÉDURE DE COMBAT 105
RÉSUMÉ 128

ANNEXES

A. L'APPRÉCIATION DE LA SITUATION 131
B. L'APPRÉCIATION DE COMBAT 157
C. LE PROCESSUS DE PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE 159

CHAPITRE 7 – LE CONTEXTE DE LA FONCTION DE COMMANDEMENT

INTRODUCTION 165
PUISSANCE DE COMBAT 165
NIVEAUX DE GUERRE ET PLANIFICATION 166
OPÉRATIONS INTERARMÉES ET INTERARMES 167
LE COMMANDEMENT À L'ÈRE DE L'INFORMATIQUE 168

GLOSSAIRE 171-177

INDEX 179-180

FIGURES

Page

FIGURE 3.1 – LA GUERRE DE COMMANDEMENT ET DE CONTRÔLE 31

FIGURE 3.2 – TERMINOLOGIE DU COMMANDEMENT DE MISSION 32

FIGURE 3.3 – LE CYCLE DÉCISION-ACTION 37

FIGURE 3A.1 – BESOINS EN INFORMATION 41

FIGURE 4.1 – CHAÎNE DE COMMANDEMENT, ÉTENDUE DU COMMANDEMENT ET CHEMINEMENT DE L'INFORMATION 47

FIGURE 6.1 – GUIDE DES OUTILS DE LA PROCÉDURE DE COMBAT 97

FIGURE 6. 3 – ANALYSE TACTIQUE GRAPHIQUE 111-112

FIGURE 6. 4 – GABARIT DE PRISE DE DÉCISION 116

FIGURE 6. 7 – INTÉGRATION DE LA PROCÉDURE DE COMBAT 130

FIGURE 6A. 1 – LE PROCESSUS D'APPRÉCIATION ET L'ATG 133

TABLEAUX

TABLEAU 4A.1 – RELATIONS DE COMMANDEMENT 59

TABLEAU 4B.1 – RELATIONS ADMINISTRATIVES 63

TABLEAU 4C.1 – TÂCHES ET RESPONSABILITÉS DE L'ARTILLERIE 65

TABLEAU 4D.1 – TÂCHES ET RESPONSBILITÉS DE L'ARTILLERIE ANTIAÉRIENNE 67

TABLEAU 5.1 – COMPARAISON DES CONCEPTS D'ÉTAT-MAJOR 76

TABLEAU 5A.1 – FONCTIONS DU QUARTIER GÉNÉRAL 89-90

TABLEAU 6.2 – LES ÉTAPES ET LES ACTIVITÉS PRINCIPALES DANS LA PROCÉDURE DE COMBAT 103-104

TABLEAU 6.5 – MATRICE DE SYNCHRONISATION 118

TABLEAU 6. 6 – MATRICE DIRECTRICE D'ATTAQUE 120

TABLEAU 6A. 2 – L'APPRÉCIATION ÉCRITE 151-155

PAGE BLANCHE INSÉRÉE INTENTIONNELLEMENT

CHAPITRE 1

LA NATURE DU COMMANDEMENT

Pour commander correctement des soldats, nous devons d'abord avoir une compréhension claire de la nature fondamentale du commandement—son objet et l'autorité qu'il confère au sein de l'Armée canadienne; son environnement particulier; son rapport avec le leadership et la gestion. Le chapitre 1 a pour objet d'approfondir cette compréhension commune sur laquelle repose en quelque sorte tout le reste de la PFC 300(3) *Le commandement.*

CONTENU

À quoi sert le commandement?

L'environnement particulier du commandement

Qu'est-ce que le commandement?

Obligation de rendre compte, autorité et responsabilité

Leadership et gestion

Commandement et contrôle

Point de vue canadien

> Nous, mettant une confiance particulière en votre loyauté, courage et bonne conduite, vous constituons et nommons, par les présentes, officier de nos Forces armées canadiennes. Conséquemment, vous devrez remplir avec soin et diligence votre devoir en tant que tel…[1]

À QUOI SERT LE COMMANDEMENT?

Le commandement est l'activité la plus importante en temps de guerre. Il ne peut, par lui-même, ni garantir le triomphe ni transformer à coup sûr une attaque en victoire. Il ne détruira aucun objectif ennemi et ne fournira aucun réapprovisionnement d'urgence. Toutefois, aucune de ces activités de guerre n'est possible sans un commandement efficace. Le commandement intègre toutes les fonctions de combat dans le but d'obtenir une puissance de combat synchronisée et meurtrière qui justifie toutes les activités sur le champ de bataille.

Le commandement est d'abord et avant tout humain. Beaucoup d'activités comme les opérations d'information et la procédure de combat facilitent l'exécution du commandement, mais seul le commandement permet de veiller à ce que les

---

[1] Commission d'officier des Forces armées canadiennes

campagnes, les combats et les obligations auprès des Nations Unies ne dégénèrent pas en cohue. Par l'intermédiaire du commandement, le pays a le choix de recourir à la force militaire pour mettre en oeuvre la politique établie.

L'ENVIRONNEMENT PARTICULIER DU COMMANDEMENT

Pendant les opérations, un commandant dirige ses troupes dans une atmosphère de risque, de violence, de peur et de danger. Il doit sans cesse prendre des interventions dans un climat d'incertitude, et malgré des contraintes de temps. L'incertitude est ce que nous *ne* connaissons *pas* d'une situation—et cela représente généralement une grande part. L'incertitude—ces inconnues relativement à l'ennemi, au temps et à l'espace, et même à nos propres forces —s'insinue dans le champ de bataille et l'envahit. À ce sujet, Carl von Clausewitz disait:

> La guerre est le royaume de l'incertitude; 75 p. 100 des facteurs sur lesquels repose l'intervention armée au cours d'une guerre, sont enveloppés d'un brouillard plus ou moins épais d'incertitude. Il faut donc faire preuve d'un jugement sensé et critique; d'un esprit habile qui flaire la vérité[2]... [La résistance], cette force qui rend si difficile ce qui semble facile[3]... [ajoute à la confusion qui règne pendant le conflit]. (Traduction libre)

Le commandant devrait non seulement accepter le caractère inévitable de la confusion et du désordre, mais chercher à susciter cette confusion et ce désordre dans l'esprit de son adversaire. Il ne devrait rechercher, dans le chaos de la guerre, que l'ordre qui lui est nécessaire pour mener à bonne fin ses propres opérations. Ses chances de réussite dépendent en grande partie de son expérience, de sa souplesse, de sa volonté, de sa détermination et, avant tout, de son esprit d'intervention face à l'incertitude. D'ailleurs, aucune activité militaire n'a lieu dans le vide. Malgré tous les efforts qu'il y mettra, le commandant n'est pas en mesure de maîtriser toutes les situations et tous les événements qui influent sur son commandement. Les forces militaires sont plus complexes qu'elles ne l'ont jamais été; elles comportent une grande variété de structures et d'armes spécialisées. Pour réussir, le commandant doit s'adapter et évoluer positivement dans un milieu où la complexité, l'ambiguïté et les changements rapides sont la norme.

L'environnement du commandement est inextricablement lié à l'environnement opérationnel d'un théâtre, au contexte stratégique et au climat technologique du temps. Par conséquent, une force militaire ne peut vraisemblablement réussir qu'à la condition que son commandant comprenne l'environnement de son commandement—un environnement dans lequel les actions

---

2 Carl von Clausewitz, *On War*, publié et traduit par Michael Howard et Peter Paret, Princeton, NJ: Princeton University Press, 1976, p. 101.

3 Clausewitz, *On War*, p. 121.

accomplies par sa force et par la force de son adversaire ne sont qu'un paramètre parmi d'autres. Compte tenu de la complexité des conflits contemporains, les commandants devront sans doute faire face de plus en plus souvent à une vaste gamme de facteurs externes comme la politique, les lois, la culture et les considérations d'ordre social. En outre, de la médiatisation immédiate qui caractérise l'ère de l'information semble accélérer la cadence à laquelle les événements se déroulent ou la vitesse à laquelle le grand public est mis au courant des événements. Les événements prennent rapidement l'allure d'une crise exigeant une intervention immédiate. Que ce soit un conflit d'envergure internationale ou une situation tactique incertaine, il est plus probable qu'il s'agisse d'une action imprévue que d'une action préméditée. Cela est vrai pour tout engagement militaire à quelque niveau que ce soit dans la gamme des conflits, qu'il ait un caractère national ou multinational ou qu'il soit entrepris sous les auspices des Nations Unies.

Les améliorations techniques quant à la portée des projectiles, au pouvoir vulnérant des armes et à la collecte de données compriment de plus en plus le temps et l'espace et créent une demande accrue d'informations. Personne ne nie l'importance croissante de la technologie dans les systèmes de commandement, et dans les systèmes de commandement et de contrôle. Les progrès techniques offrent des possibilités encore inimaginables, il y a à peine quelques années. Mais cette tendance comporte des dangers inhérents, notamment une confiance exagérée dans le matériel. En outre, utilisée imprudemment, cette technologie amplifie le problème en créant une surcharge d'informations et la dangereuse illusion que la certitude et la précision en situation de guerre ne sont pas que désirables mais bien accessibles.

L'effort humain que comporte le commandement et les composantes matérielles d'un système de commandement et de contrôle sont particulièrement vulnérables à l'environnement du 21^{e} siècle. L'étendue des responsabilités inhérentes au commandement d'une force militaire moderne demande une grande compétence de la part du soldat ou de l'officier qui occupe un poste de confiance. L'environnement *ou la réalité* du commandement dans le climat qui prévaut actuellement doit être compris et accepté comme un défi professionnel. Cette réalité inclut les impératifs du Gouvernement canadien, les progrès technologiques dans le domaine militaire ainsi que les tensions résultant de l'obligation de restreindre l'incertitude et de fonctionner dans des délais serrés.

Étant donné que la guerre est un affrontement entre des volontés humaines, jouissant chacune d'une liberté d'action, il est impossible d'exiger des commandants qu'ils anticipent, avec une certitude absolue, les intentions de l'ennemi. Le caractère interactif et la nature complexe de la guerre engendrent inévitablement l'incertitude qui peut se traduire, pour un esprit militaire, comme une perte de contrôle. Il y a deux réactions possibles. L'une consiste à tenter de garder fermement le contrôle en établissant un commandement centralisé fort. L'autre consiste à accepter l'incertitude comme étant inévitable et à adopter un concept de commandement décentralisé qui met l'accent sur une intention commune partagée à

tous les niveaux de commandement, et sur la confiance envers les commandants subalternes.

QU'EST-CE QUE LE COMMANDEMENT?

Si l'on veut élaborer une philosophie du commandement, il faut d'abord définir le terme commandement. L'OTAN définit le commandement comme *l'autorité conférée à un chef militaire pour la direction, la coordination et le contôle d'unités militaires delà la définition du nom, commandement.* Mais le commandement va au-delà de l'autorité et de la responsabilité dont est investie une personne; il signifie aussi, et cela est encore plus important, *exercer* cette autorité et *assumer* cette responsabilité. Le verbe *commander* renvoie clairement à l'effort humain et reflète davantage la dynamique qui existe entre un commandant et ses subalternes plutôt qu'à l'autorité officielle conférée.

Le besoin d'un commandement provient de ce que la nation doit s'assurer que les interventions des forces armées du pays sont conformes aux exigences de la politique établie et aux objectifs nationaux. Pour devenir et rester une force de combat cohérente, la force militaire doit reconnaître l'autorité, la légitimité et le pouvoir de donner des ordres de son commandant. Le commandant reçoit donc son pouvoir de commander de la nation, mais exerce son commandement auprès des forces dont il dispose. De ce point de vue, le commandant est le représentant officiel du pays qui met en oeuvre le potentiel militaire de la nation.

Pour commander des soldats canadiens de manière efficace, les commandants se doivent de bien connaître ces soldats. Le soldat canadien est un citoyen qui s'engage volontairement et qui porte en lui les particularités essentielles de la société qu'il protège. Les valeurs sociales et les normes de comportement canadiennes pertinentes, conformément aux exigences du Gouvernement, doivent être reconnues et respectées dans l'armée. Cela revêt une importance vitale à une époque où les troubles sociaux et les coups militaires sont répandus à l'échelle de la planète, dans un monde où le militaire, le politique et l'économique s'entremêlent de façon complexe.

Le commandement a un caractère juridique et constitutionnel, codifié dans la *Loi sur la défense nationale.*[4] Le commandant en est investi par une autorité supérieure qui lui donne des directives (souvent résumées dans une mission) et lui assigne des forces dans le but d'accomplir sa mission. Les forces sont organisées autour d'une verticale—la chaîne de commandement—imposée de façon stricte. Mais d'autres structures importantes viennent renforcer cette chaîne de commandement, comme les valeurs sociales des soldats, les langues communes, la politique des Forces canadiennes qui donne un but commun et procure une sécurité,

---

[4] Loi sur la défense nationale (LDN), chapitre N-5, partie I, alinéa 19.

et le cadre social militaire (notamment les mess et les institutions) qui crée une structure familiale. Les vétérans et les retraités qui, au sein d'une association, transmettent leur système de valeurs et leur code d'éthique à la génération suivante de soldats, représentent une ressource largement sous-estimée et pourtant très valable. Cette structure de soutien que créent les croyances, les lignes de conduite et les groupes, alimente la chaîne de commandement et fournit ainsi l'intention commune sous-jacente qui garantit à une force volontaire la cohésion et la volonté nécessaires pour se battre efficacement, coude à coude.

L'art de prendre des décisions, de motiver ses troupes et de diriger des militaires de tous les grades en vue de réaliser des missions, fait partie intégrante du commandement militaire. Il exige une vision de l'état final désiré, une compréhension de la science militaire (doctrine), de l'art militaire (métier des armes), des concepts, des missions, des priorités et de l'attribution des ressources. Il demande également une aptitude à évaluer les gens et les risques, et implique une réévaluation continue des situations. Un commandant doit très bien comprendre la dynamique tant au sein de son commandement qu'à l'extérieur. Mais avant tout, le commandant doit posséder l'aptitude à déterminer un plan d'action et à stimuler ses forces par son commandement de manière à mener à bien cette action.

OBLIGATION DE RENDRE COMPTE, AUTORITÉ ET RESPONSABILITÉ

La relation qui existe entre les termes obligation de rendre compte, autorité et responsabilité suscite souvent la confusion, particulièrement au sein d'une organisation hiérarchique comme l'Armée, dans laquelle il est prévu que les subalternes exécutent les ordres que leur transmettent leurs supérieurs.

Chaque soldat et chaque commandant est personnellement responsable de ses actes et des conséquences directes de ces actes. C'est un précepte fondamental de droit. Les commandants sont responsables de prendre des décisions, de transmettre des ordres et de contrôler l'exécution des tâches assignées; ils sont également responsables des actes dont ils étaient au courant ou dont ils auraient dû être au courant. Ils doivent fournir à leurs subalternes une ligne de conduite à suivre et les ressources nécessaires pour entreprendre leur mission. Ce sont là les devoirs fondamentaux d'un commandant.

Les commandants tirent leur autorité de beaucoup de sources, notamment de la Loi sur la défense nationale et des lois régissant les conflits armés, dont la Convention de Genève. L'autorité investit le commandant du droit de prendre des interventions, de transmettre ses intentions à ses commandants subordonnés, et d'imposer sa volonté à ses subordonnés. En conséquence de cette autorité, les commandants acceptent le fardeau de l'obligation de rendre compte à leurs supérieurs des actes de leurs subalternes. Cette obligation de rendre compte est le

complément de l'autorité et ne peut en aucun cas être déléguée.

LEADERSHIP ET GESTION

Les termes leadership et gestion ont maintes fois été confondus au sein de la collectivité militaire. Le malentendu a été intensifié par l'utilisation qu'ont fait les entreprises civiles des expressions militaires pour décrire des activités commerciales. Ainsi, les entrepreneurs parlent de leur compétiteur comme de leur ennemi; citent Sun Tzu ou Clausewitz dans leurs campagnes de promotion; et créent la panique en déclarant la guerre aux drogues, aux taxes, etc. En bref, la société a adopté l'aspect dramatique du langage guerrier pour décrire des activités non militaires avec beaucoup de fracas. Toutefois, le cadre de direction qui revient à la maison à la fin de sa journée de travail ressemble bien peu au soldat qui prépare sa position défensive en vue de sa prochaine nuit d'hostilités. Bien que les termes commandement, leadership, contrôle et gestion soient étroitement liés, il doit être clairement établi que le leadership militaire n'est pas la gestion militaire, et qu'il diffère totalement de la gestion d'entreprise.

Le commandement, aux plus hauts niveaux, implique la responsabilité ultime d'une force militaire, sans oublier les conséquences qu'ont les interventions armées dans les domaines civils, politiques et sociaux. Pour être efficace, un commandant aux niveaux stratégique et opérationnel, doit avoir une gamme étendue de qualités et d'aptitudes en plus de sa compétence purement militaire. Soulignons, notamment, une bonne compréhension des politiques nationales et internationales, de l'économie mondiale, des affaires extérieures, de la gestion et de la planification d'entreprise, ainsi que des lois internationales régissant les conflits armés. Bien que l'art du commandement à des niveaux supérieurs repose toujours sur les incontestables qualités de chef, il comporte une gamme plus étendue d'attributs qui seront exposés en détail au chapitre 2.

Le commandement aux niveaux inférieurs est étroitement associé à un style direct de leadership. On a beaucoup écrit au sujet du leadership militaire, et notamment au sujet du leadership au niveau de l'unité en temps de guerre. Le leadership est essentiellement l'art d'influencer les autres à faire de plein gré ce qu'il faut pour réaliser un objectif ou atteindre un but. C'est une projection de la personnalité, du tempérament et de la volonté du commandant. Compte tenu de ce trait strictement humain du commandement, l'accent qui est mis dans la présente publication sur l'exercice du commandement et les débats qui sont suscités, sont axés sur la dynamique humaine qui existe entre un commandant et la force militaire sous ses ordres.

La gestion concerne principalement l'attribution des ressources (humaines, matérielles et financières) et leur contrôle dans le but de réaliser des objectifs. Dans

le milieu militaire, la gestion est définie comme l'*utilisation d'une gamme de techniques dans le but d'améliorer la planification, l'organisation et l'exécution des opérations, de la logistique, de l'administration et de l'approvisionnement.* (Traduction libre) Le commandement implique le leadership et la gestion, lesquels comportent des éléments de prise de décision et de contrôle. La combinaison de ces habiletés est utile à divers degrés selon le niveau de commandement. Bien que le commandement doive s'exercer dans toutes les situations de paix, de conflit et de guerre, il n'est éprouvé que sous l'extrême tension du conflit et de la guerre.

En principe, le commandement (notamment *la détermination de ce qu'il y a à faire et la raison de le faire*) englobe à la fois les activités de gestion (*attribution des ressources pour atteindre l'objectif*) et le leadership (*amener les subalternes à réaliser l'objectif*). Malgré que gestion ne soit pas synonyme de commandement, l'attribution des ressources, les responsabilités budgétaires et les techniques connexes de gestion sont considérées de plus en plus essentielles dans un nombre accru d'activités militaires. Ainsi, ceux qui aspirent à un commandement supérieur et à un poste plus élevé au sein de l'état-major devront étudier les techniques de gestion.

COMMANDEMENT ET CONTRÔLE

Il existe deux visions classiques du commandement et du contrôle. La première dépeint le commandement comme l'autorité dont est investi le commandant, et le contrôle comme le moyen par lequel le commandant exerce son autorité. La deuxième représente le commandement comme l'acte de décider, et le contrôle comme le processus de mise en oeuvre de cette décision. Ces visions sont compatibles en ce que, dans les deux cas, le commandement et le contrôle s'exercent dans la même direction, c'est-à-dire du niveau supérieur au niveau inférieur de l'organisation.

L'OTAN a défini le contrôle comme *le processus par lequel un commandant, assisté de son état-major, organise, dirige et coordonne les activités des forces qui lui sont confiées.* [5] (Traduction libre) Le contrôle ne devrait pas être perçu comme un processus unidirectionnel descendant, mais comme un processus qui intègre la rétroaction face aux mesures prises, venant des niveaux inférieurs vers les niveaux supérieurs. Cette description du contrôle n'est pas contraire à la définition adoptée par l'OTAN, elle la complète. Elle rattache le *contrôle* au commandement et ajoute

---

[5] Dans ce contexte, cette description est préférée à la définition donnée dans l'AAP-6: «Le contrôle est l'autorité, impliquant la responsabilité de l'exécution des ordres et directives, exercée par un chef sur une partie des activités d'organismes subordonnés qui normalement ne sont pas sous son commandement. . . . »

ainsi au dynamisme du terme. De plus, le contrôle est aussi une tentative de diminuer l'incertitude et d'accroître la vitesse d'intervention en contenant le problème et en imposant un ordre relatif. Comme il a été mentionné ci-dessus, l'incertitude envahit le champ de bataille. Un commandant qui est en mesure de mener des opérations dans un environnement incertain sans se sentir frustré parce qu'il est incapable de contrôler exagérément la situation, sera plus dynamique dans sa prise d'intervention.

Pour exercer le contrôle, le commandant et son état-major adoptent une philosophie et une doctrine communes de commandement, et utilisent des procédures normalisées (dont le travail d'état-major) de concert avec le matériel et les systèmes de communications et d'information disponibles. Ainsi, le commandement et le contrôle sont étroitement liés; les commandants et les états-majors doivent donc connaître et comprendre les deux pour remplir leurs fonctions efficacement. Le commandement et le contrôle ne sont pas toutefois équivalents. Le contrôle ne représente qu'un aspect du commandement. Dans la présente publication, le terme commandement comprend donc à la fois le commandement et le contrôle, sauf lorsque l'aspect contrôle du commandement demande d'être accentué. [6]

LE COMMANDEMENT DU POINT DE VUE CANADIEN

L'historique du commandement au sein de l'Armée canadienne doit être filtré par la lentille du passage constitutionnel du Canada de colonie à pays. [7] L'armée a d'abord envoyé un grand nombre de soldats se battre sous le commandement de l'Armée britannique; puis le corps canadien a été formé au cours de la Première Guerre mondiale, suivi de la première Armée canadienne à la Deuxième Guerre mondiale. Bien que l'habileté tactique des Canadiens n'ait été nullement contestée, le Canada n'a pas joué un rôle important dans l'orientation de la politique stratégique étant donné qu'il ne participait pas aux discussions entre alliés qui ont finalement déterminé la conduite de la Deuxième Guerre mondiale. Tous les services fonctionnaient indépendamment les uns des autres sous la direction des Britanniques—jamais ils n'ont été regroupés en force interarmées sous un commandement canadien. Certains affirmeraient volontiers que cette mise à l'écart de la planification aux niveaux stratégique et opérationnel ne s'est jamais corrigée.

---

6 C'est pourquoi la présente publication est intitulée *«Le commandement»* au lieu de *«Le commandement et le contrôle»*. Les États-Unis ont adopté la même approche dans leur publication *«Battle Command»* et l'Armée britannique, dans l'ADP-2 *«Command»*.

7 Cette perspective s'appuie largement sur la transcription d'un exposé donné par M. W. McAndrew, et intitulée «Operational Command and Control of Canadian Forces in Wartime.»

Nos troupes sont habituellement déployées sous le commandement des alliés ou des Nations Unies, et le Canada ne participe que très peu au processus de planification stratégique et opérationnelle. Il est possible de développer notre force au niveau tactique par un entraînement rigoureux et pragmatique et par l'acquisition d'un matériel raisonnablement moderne et efficace. Ce genre d'entraînement, l'application impitoyable des normes et l'affectation de chefs compétents qui ont des principes sont tous des facteurs qui favorisent directement la cohésion des unités et éveillent un sens profond de la «famille»—les clés de la réussite sur le plan tactique.

La cohésion est l'agglomérant qui solidifie la volonté des individus et du groupe sous le commandement des chefs. Une intention commune fondée sur la compréhension mutuelle, sur la confiance et sur la doctrine, revêt une importance cruciale. La cohésion permet aux forces militaires d'endurer les épreuves tout en gardant la forme physique et le moral afin de poursuivre le combat et d'accomplir la mission assignée. La cohésion est également importante pour l'ennemi. Suivant son approche des opérations, l'Armée canadienne cherche à vaincre l'ennemi en détruisant son moral et sa cohésion physique, donc son aptitude à se battre en tant que groupe homogène, plutôt qu'à tenter de l'anéantir physiquement en réduisant progressivement ses effectifs. C'est la *guerre de manoeuvre*, une approche qui vise essentiellement à saper la volonté de l'adversaire à se battre.

Selon notre philosophie du commandement, l'autorité décisionnelle est déléguée aux commandants subalternes, ce qui nous permet de mieux faire face au problème de l'incertitude et du temps. La philosophie du commandement qui encourage l'unité d'effort, le devoir et l'autorité d'agir, et l'initiative, est appelée *commandement de mission*.

Le présent chapitre a préparé le terrain en vue d'élaborer notre approche des opérations et notre philosophie du commandement dans tout le reste de la publication. Cette approche et cette philosophie du commandement amélioreront notre capacité de nous adapter aux situations complexes qui changent rapidement, et d'exploiter les occasions passagères.

CHAPITRE 2

L'ÉLÉMENT HUMAIN DU COMMANDEMENT

Le chapitre 2 est le premier chapitre traitant des éléments du commandement; il porte sur le plus important—l'élément humain. Pour garantir la réussite de l'Armée canadienne, il est essentiel que tous les commandants démontrent les qualités personnelles exigées des chefs; enseignent ces qualités; et encouragent les autres à les développer. Les commandants doivent répondre aux attentes que nous avons envers eux en fonction du rôle qui leur a été confié.

CONTENU

Les qualités des commandants

Le rôle du commandant

LES QUALITÉS DES COMMANDANTS

Il n'existe pas de formule magique qui résume la «combinaison parfaite» des qualités d'un commandant. Clausewitz, par exemple, décrit deux qualités «indispensables» à un commandant:

> D'abord, un esprit qui, même aux heures les plus sombres, conserve une petite lueur de la lumière intérieure qui conduit vers la vérité; ensuite, le courage de suivre cette faible lumière où qu'elle se dirige. [8] (Traduction libre)

Sun Tzu, lui, définit les cinq vertus du général: la sagesse, la sincérité, l'humanisme, le courage et la rigueur.

> S'il est sage, le commandant est en mesure de reconnaître les circonstances changeantes et d'agir rapidement. S'il est sincère, ses troupes seront certaines de recevoir des récompenses et des punitions. S'il est humain, il aime le genre humain, sympathise avec ses semblables et apprécie chez ceux-ci le zèle et la persévérance. S'il est courageux, il remporte des victoires en saisissant les occasions sans hésiter. S'il est rigoureux, ses troupes sont disciplinées parce qu'il les intimide et qu'elles craignent ses punitions. [9] (Traduction libre)

Le feld-maréchal Marshal Slim a décrit le leadership ainsi :

…ce mélange d'exemple, de persuasion et de coercition qui fait en sorte que

---

[8] Clausewitz, *On War*, p. 102

[9] Sun Tzu, *The Art of War*, Oxford: Clarendon Press, 1963, p. 65.

les militaires font ce que vous voulez qu'ils fassent. [10] (Traduction libre).

Pour qu'un commandant ait du succès, il doit posséder une combinaison équilibrée de qualités intellectuelles, morales et physiques. À quelque niveau de commandement que ce soit, les fondements d'un commandement efficace sont un bon leadership auquel vient se greffer un certain nombre de qualités essentielles telles que les connaissances professionnelles, étayées par l'intégrité et par l'exemple. En règle générale, à mesure qu'un commandant monte dans l'échelle du commandement, la gamme des qualités nécessaires s'élargit et la norme devient de plus en plus astreignante. En outre, l'importance accordée *à* une qualité particulière et *au rapport entre* les qualités exigées, n'est pas la même. Par exemple, les commandants des niveaux supérieurs doivent vraisemblablement avoir davantage de courage *moral* que de courage *physique* et devront de plus en plus faire appel à leur intellect. Des habiletés en abstraction et en conceptualisation, notamment la vision et l'aptitude à communiquer s'ajoutent aux qualités de leadership, de jugement, d'initiative et de confiance en soi. Ceci dit, les qualités ne peuvent pas s'additionner pour atteindre le total caractéristique du commandant «idéal». Par exemple, un commandant qui fait preuve d'un piètre leadership, malgré ses points forts dans d'autres domaines, est peu susceptible de devenir un bon commandant.

QUALITÉS

- Leadership
- Connaissances professionnelles
- Vision et intellect
- Jugement et esprit de décision
- Volonté
- Intégrité

LEADERSHIP

Le leadership militaire est la projection de la personnalité du commandant dans le but d'amener les militaires à faire ce qui est exigé d'eux. Il n'y a pas de modèle du «leadership idéal»; il n'existe pas non plus d'ordonnance qui en donne la formule! Chaque commandant motive ses subordonnés à sa façon. Le leadership est fondamentalement créateur. Le commandant détermine l'objectif et, bien qu'il soit assisté de son état-major, c'est lui qui conçoit le plan et donne l'allant, fournit la motivation et transmet l'énergie pour atteindre cet objectif. Par conséquent, dans la mesure où la situation le permet, le commandant doit voir ses troupes et être vu par elles, et veiller à ce que son état-major ne s'insinue pas entre lui et ses soldats.

Un simple intérêt humain, de concert avec la perspicacité et la sincérité,

---

[10] FM Sir William Slim, *Courage and Other Broadcasts. Marks of Greatness. The Officer*, Lecture at West Point, London: Cassell, 1957 p. 38.

aideront un commandant à évaluer les caractéristiques, les aptitudes, les défauts et le degré d'entraînement de ses formations et de ses unités. Avant tout, le commandant doit personnaliser son commandement, en être fier, l'inscrire dans la poursuite du but commun et de l'unité d'effort, et lui donner des objectifs réalisables pour s'assurer d'une réussite. Un bon leadership, de la discipline, de la camaraderie et du respect de soi sont des facteurs nécessaires à l'établissement et au maintien du moral. Les commandants cultivent l'élément humain pour inspirer et orienter leur commandement.

La stratégie est la forme la plus élevée du leadership; elle démarque l'officier qui est apte au commandement aux niveaux les plus élevés. Le stratège possède non seulement davantage de compétence et de connaissances professionnelles, d'intellect et de jugement que ne l'exigent les niveaux inférieurs de commandement, mais aussi l'aptitude à oeuvrer dans divers domaines. Le généralat exige avant tout l'aptitude à penser à grande échelle et non seulement à petite échelle—un esprit prédisposé à la stratégie et instinctivement efficace sur le plan opérationnel. Il implique également une compréhension de la dimension politique, l'aptitude à transmettre un message pertinent par l'intermédiaire des médias, et les responsabilités additionnelles inhérentes au commandement interarmées et interallié. Un général est une personne qui non seulement a fait ses preuves au niveau tactique, mais qui est aussi profondément apte à assumer un commandement supérieur.

CONNAISSANCES PROFESSIONNELLES

Les subalternes n'auront pas confiance en un commandant qui n'est pas un maître dans sa profession. Le commandant doit être un expert professionnel (une grande partie de son temps sera consacrée à instruire ses subordonnés et à les préparer à accepter des responsabilités de plus en plus grandes) à quelque niveau qu'il se trouve, et avoir une connaissance élargie de sa profession. Il acquiert des connaissances non seulement par la formation et l'entraînement officiels, mais aussi par l'expérience et par l'étude personnelle de son métier. Plus il est haut gradé, plus il incombe à l'officier lui-même de se perfectionner dans sa profession. Moins il a d'expérience opérationnelle pertinente au niveau où il exerce ou devra exercer son commandement, plus il se doit d'étudier. L'étude demande de la recherche, de la réflexion sur la théorie et sur la pratique de la guerre, et une compréhension de la doctrine et de son application souple aux circonstances qui évoluent constamment.

Un commandant doit avoir une compréhension plus poussée de la science et de la technologie que celle exigée à une époque antérieure. Il doit avoir une connaissance intuitive des forces et des faiblesses technologiques de ses troupes pour maximaliser celles-ci. Par conséquent, il doit connaître les capacités et les limites de ses propres armes et systèmes de communications et d'information. Il devrait avoir une connaissance complémentaire des moyens techniques de l'ennemi de façon à évaluer les risques des plans d'action qu'il envisage. Un commandant

doit également être en mesure d'estimer les questions de logistique et les affaires du personnel.

Il y a peu de temps encore, la menace principale était bien documentée. L'étude et l'entraînement étaient orientés en conséquence. Le lieu et l'étendue des futurs conflits, toutefois, sont beaucoup moins prévisibles qu'autrefois. Le délai d'avertissement des opérations à venir peut être court, et ne laisser que peu de temps à l'étude de l'ennemi et de l'environnement opérationnel. Les commandants doivent, en conséquence, anticiper prudemment mais avec sagesse, et étudier d'une manière générale les caractéristiques, les forces et les faiblesses d'ennemis probables, ou, dans des opérations autres que la guerre, de belligérants probables.

VISION ET INTELLECT

Un commandant ne comprendra pas une situation complexe en campagne, au cours d'une opération d'envergure ou d'un grand combat, ne saura pas envisager divers plans d'action et prendre une décision, sans intellect. Outre l'intelligence, l'intellect comprend le discernement (notamment l'aptitude à rechercher l'essentiel et à le distinguer de l'accessoire), l'originalité (fondée sur l'imagination), le jugement et l'initiative.

Un des objectifs fondamentaux de la guerre consiste à appliquer la force de manière à vaincre l'ennemi. Pour ce faire, les commandants doivent déterminer les conditions qu'ils désirent établir à la fin de la campagne, de l'opération ou du combat; **ils doivent anticiper l'état final désiré**. [11] Il est impossible d'élaborer un plan de campagne cohérent sans une vision claire de l'issue souhaitée. Cette approche vaut également pour des opérations autres que la guerre. L'aptitude à anticiper permet au commandant de prendre les dispositions pour parachever sa vision. En temps de paix, cela peut signifier préparer son commandement en vue d'une série de tâches opérationnelles. Au cours d'opérations, il s'agira d'atteindre un objectif de mission ou de campagne. Pour ce faire, le commandant doit façonner son organisation et lui donner un but en établissant des objectifs réalistes. Il est tout aussi primordial, pour le commandant, de communiquer sa vision dans toute l'étendue du commandement avant le combat ou la campagne que d'avoir cette vision. Cela permet d'établir le cadre dans lequel le commandement aux niveaux inférieurs est préparé, mis en oeuvre et maintenu. Un commandant communique sa vision à ses forces comme il l'entend: il peut s'adresser à un large auditoire, rendre visite à ses subalternes et à ses unités, transmettre des directives ou combiner ces méthodes.

L'originalité, une des caractéristiques de l'intellect, est, de l'avis de certains,

---

[11] L'état final est défini comme suit dans la PFC 301(1) «Les conditions militaires établies par le commandant opérationnel qui doivent être atteintes pour appuyer les objectifs stratégiques.» (Traduction libre)

l'un des éléments clés du commandement. L'aptitude à innover plutôt qu'à uniquement copier les méthodes des autres démarque les commandants qui possèdent les qualités nécessaires pour adopter une approche des opérations selon le concept de la guerre de manoeuvre. Peu de commandants efficaces ont été tout à fait orthodoxes, et parmi les plus «originaux», ceux qui ont le mieux réussi accordaient une très grande importance à expliquer clairement leurs idées à leurs subalternes de manière à favoriser une compréhension mutuelle. Le major-général J.F.C. Fuller, a écrit:

> L'originalité, et non pas le conformisme, est l'un des principaux piliers du généralat. Faire quelque chose auquel l'ennemi ne s'attend pas et n'est pas prêt, quelque chose qui le surprendra et le désarmera moralement. Sans cesse anticiper et surveiller du coin de l'oeil. Épier l'âme de l'adversaire et agir de manière à étonner et à dérouter ce dernier, voilà ce qu'est le généralat. [12] (Traduction libre)

JUGEMENT ET ESPRIT D'INTERVENTION

Aux niveaux tactiques inférieurs, le jugement est une question de bon sens, tempéré par l'expérience militaire. Plus les responsabilités sont grandes, plus le besoin de jugement chez un commandant est important. Le jugement devient peu à peu une fonction de la connaissance et de l'intellect. Pour réussir, un commandant doit être apte à repérer tout développement important dans une situation tactique ou opérationnelle, et à l'interpréter à la lumière d'information dont il dispose; à en tirer une signification et à parvenir à une décision opportune. Mais le commandant a rarement le portrait d'ensemble d'une situation parce que beaucoup de facteurs qui influent sur son plan d'action ne peuvent pas être calculés avec précision. Les impondérables abondent à la guerre. Un commandant efficace possède une vive faculté de décision. Il a aussi besoin d'un esprit clairvoyant et perspicace pour distinguer les données essentielles de la masse de détails et d'un jugement sûr pour déterminer les solutions réalistes.

L'esprit de décision est le pivot de l'exercice du commandement exigeant un équilibre entre l'analyse et l'intuition. Un commandant doit avoir confiance en son propre jugement. Il doit conserver son propre plan d'action jusqu'à ce qu'il soit persuadé que la situation a suffisamment changé pour justifier une nouvelle décision—à l'occasion, il prendra sciemment la décision de ne pas prendre de décision. Un commandant doit ensuite avoir le courage moral d'adopter un nouveau plan d'action, puis la souplesse d'esprit d'agir résolument lorsqu'une occasion de réussite imprévue se présente. Parallèlement, il doit éviter de maintenir obstinément un plan d'action menant au désastre. Comme l'a remarqué Clausewitz, *la force de caractère peut dégénérer en obstination,. . . c'est, à l'origine, le refus d'admettre*

---

[12] Major-général J. F. C. Fuller, *Generalship, Its Diseases and Their Cure* [une étude du facteur personnel dans le commandement]. Harrisburg, PA: Military Service Publishing Co. , 1936, p. 32.

qu'on est dans la mauvaise voie. [13] (Traduction libre) La ligne de démarcation entre la fermeté de décision et l'obstination est bien mince.

En temps de crise, un commandant doit garder son calme et continuer de prendre des décisions appropriées à son niveau de commandement. Son calme prévient la panique et sa fermeté de décision contraint à l'action. Il doit résister à la tentation, sous l'effet de la tension, de s'ingérer aux niveaux inférieurs du commandement, aux dépens du niveau approprié, sauf pour assurer la survie du commandement. Aux niveaux inférieurs quand la tentation sera d'autant plus forte la technologie raffinée permettra à tous les commandants de partager une vue commune du champ de bataille.

Le rôle de l'intuition. Un commandant devra prendre des décisions même s'il n'a pas toutes les données désirées lorsqu'il juge devoir déclencher rapidement une intervention. Le besoin de prendre des décisions intuitives s'impose lorsqu'il n'y a pas suffisamment de temps pour soupeser *analytiquement* tous les avantages et les inconvénients de divers plans d'action. L'intuition n'est pas synonyme d'instinct puisqu'elle n'est pas qu'un «sentiment viscéral». Elle est plutôt une habileté *recognitive* fondée sur le jugement militaire qui, à son tour, repose sur une compréhension éclairée de la situation, qui est basée sur les connaissances et l'expérience professionnelles. Clausewitz décrit l'intuition un peu comme un coup d'oeil: *...la reconnaissance rapide d'une vérité qui aurait habituellement échappé à l'esprit ou que l'esprit n'aurait perçu qu'à la suite d'une longue étude et d'une profonde réflexion.* [14] (Traduction libre) Au niveau tactique, les décisions intuitives exigent une connaissance juste du champ de bataille (notamment un flair pour le terrain et une perception exacte du moral de l'ennemi et de son plan d'action vraisemblable). Il y a danger lorsque les commandants qui n'ont ni le «sens» ni l'expérience du champ de bataille, prennent une décision basée sur l'intuition-- même s'ils ont le temps d'adopter une approche analytique. L'intuition a aussi une grande valeur au niveau opérationnel. Lorsqu'un commandant reçoit trop d'informations et de conseils (et souffre alors d'une «surcharge d'information»), il y a un risque de «paralysie par analyse». Dans de telles circonstances, l'intuition peut s'avérer opportune.

L'initiative implique la reconnaissance et la saisie des occasions, de concert avec l'habileté de résoudre des problèmes d'une manière originale. Elle exige une souplesse de pensée et d'action. Pour qu'il y ait un climat favorable à l'initiative, le commandant doit avoir la liberté de faire preuve d'initiative et il doit, en retour, encourager ses propres subalternes à se servir de leur initiative. Bien que l'esprit de

---

[13] Clausewitz, *On War*, p. 108.

[14] Clausewitz, *On War*, p. 102. Clausewitz expose ce concept dans le contexte général du génie militaire (chapitre 3 du premier livre) et dans le contexte précis d'un commandant qui doit prendre des interventions au «royaume de la chance» ou dans la «lutte impitoyable contre l'imprévu».

décision ne s'enseigne pas, il peut être développé et stimulé par un amalgame de confiance, de compréhension mutuelle et de formation. Ce processus doit d'abord être mis en oeuvre en temps de paix. Les commandants devraient être encouragés à prendre des initiatives sans craindre les conséquences d'un échec. Cela exige une instruction et une culture opérationnelle qui privilégient le **goût de prendre des risques** calculés *dans le but de gagner* plutôt que de prévenir la défaite, cette dernière option pouvant souvent sembler être la «plus sûre».

Agir avec souplesse, après avoir évalué une situation qui a changé ou qui n'était pas prévue, est un comportement qui doit être encouragé pendant l'instruction, même s'il implique un écart relativement aux ordres initiaux. Mais il y a une réserve importante : toute action devrait demeurer dans l'esprit et la foulée générale des intentions du supérieur. Un subalterne doit prévenir son supérieur, et toutes les parties intéressées comme les formations de flanc, de tout changement significatif apporté au plan d'origine. De cette façon, l'unité d'effort est favorisée et l'équilibre est assuré entre le besoin de prendre des initiatives sur place et la nécessité de tenir les autres informés pour qu'ils puissent apporter les ajustements nécessaires à leurs propres plans. Une fois que les bonnes conditions auront été établies, les commandants devraient être en mesure d'agir résolument, dans les limites de la liberté d'action qui leur est autorisée, en l'absence d'ordres ultérieurs.

VOLONTÉ

> *L'essentiel, c'est l'action. L'action comporte trois volets : la décision née de la réflexion, l'ordre ou les préparatifs de l'exécution, et l'exécution comme telle. Les trois volets sont régis par la volonté. La volonté est enracinée dans le caractère, et pour l'homme d'action, le caractère revêt une importance plus cruciale que l'intellect. L'intellect sans la volonté est inutile; la volonté sans l'intellect est dangereuse.* [15] *(Traduction libre)*

Un commandant doit avoir de la volonté, cette qualité directement liée au premier principe de la guerre—*le choix et le maintien de l'objectif*. La volonté aide le commandant à ne pas se laisser intimider par les revers, par les pertes humaines et par les épreuves; elle lui donne la motivation personnelle et la fermeté qui lui permettent de poursuivre l'opération jusqu'à sa réussite. Il doit avoir le courage, l'audace, la vigueur et la détermination de poursuivre son plan d'action qu'il sait être juste.

Le **courage** est une qualité que doivent posséder tous les chefs, quels que soient leur grade ou leurs responsabilités. Le courage physique est l'une des plus grandes vertus morales et elle caractérise tous bons les chefs. Toutefois, le courage physique n'est pas suffisant, les exigences de la guerre font aussi appel au **courage moral** lorsque le commandant doit prendre une décision impopulaire et la maintenir malgré l'adversité. Aux niveaux inférieurs, ce peut être aussi simple que le maintien de la discipline en dépit de mauvaises conditions climatiques qui perdurent ou de

---

[15] General von Seeckt, *Thoughts of a Soldier*, London: E. Benn Limited, 1930, p. 123.

tensions profondes et soutenues. De même, le commandement aux niveaux supérieurs exige du commandant qu'il détermine la vision à long terme du niveau opérationnel, compte tenu des objectifs de sa campagne et du besoin de motiver sa force et d'en garantir le maintien en puissance.

L'approche des opérations, dans l'Armée canadienne, exige des commandants qui recherchent l'initiative et qui prennent des risques. Courir des risques suppose qu'on prenne des décisions dans des situations dont l'issue est incertaine et, à cet égard, presque toutes les décisions militaires comportent un élément de risque. Bien que la «chance» ne puisse pas être éliminée de la guerre, la prévoyance et une planification prudente permettent de réduire les risques. L'empressement à prendre des risques calculés est un aspect intrinsèque de la volonté mais qui doit être tempéré par le jugement militaire. Un bon commandant agit audacieusement, évalue les risques, saisit les occasions passagères et, ainsi, s'empare de la victoire.

L'**aptitude physique** et la **santé mentale** sont un préalable au commandement. Il est rare qu'un chef malade, faible ou épuisé soit apte à prendre des décisions judicieuses dans les conditions extrêmes de tension qu'offre la guerre. Cela ne signifie pas que des commandants âgés ne sont pas en mesure de réussir (rappelons-nous Moltke qui était âgé de 70 pendant la guerre de la Prusse contre la France), mais ils doivent demeurer jeunes d'esprit et alertes. Les commandants doivent avoir une résistance mentale et physique qui leur permet de résister aux tensions inhérentes à une campagne prolongée, en particulier au cours d'opérations autres que la guerre. Afin de garder leur entrain et de se maintenir en très bonne condition physique et mentale comme l'exige la situation, les commandants de tous les niveaux doivent, pour
eux-mêmes et pour leurs troupes, s'accorder le repos et les congés dont ils ont besoin. [16]

La **confiance en soi** est connexe à la volonté et à la compétence professionnelle; elle se traduit par une confiance justifiable en ses propres aptitudes. Un commandant doit garder une confiance en lui-même et en son plan, et réussir à communiquer cette confiance même dans les moments où il doute de lui-même. La ligne de démarcation est très mince entre l'image d'une personne qui a confiance en elle-même et celle d'une personne qui est trop catégorique ou qui est vaniteuse. La confiance en soi devrait être fondée sur le solide roc de la compétence et de l'expérience professionnelles. Les commandants doivent avoir suffisamment confiance en eux pour accepter des conseils de l'état-major et des commandants subordonnés sans craindre de perdre leur autorité. Cette forme de dialogue présume

---

16 Un repos approprié est essentiel. La privation de sommeil a un effet débilitant sur le rendement, et notamment sur l'aptitude à prendre des interventions. Après 18 heures d'opérations soutenues, le raisonnement logique se détériore de 30 p. 100; après 48 heures, il se dégrade de 60 p. 100. Certaines personnes sont plus sensibles que d'autres à la privation de sommeil.

que le commandant n'a pas réponse à tout et qu'il est ouvert aux bonnes idées. Elle démontre également une confiance dans les subalternes et permet d'étendre le niveau d'engagement. Avant tout, cela encourage la confiance, la compréhension réciproque et le respect mutuel. Mais, un bon commandant ne compte pas trouver sur les autres pour les qualités créatrices et imaginatives qu'il doit lui-même posséder; il a plutôt l'habileté nécessaire pour utiliser les idées des autres au profit de la poursuite de ses propres objectifs pour étayer son commandement.

L'**aptitude à bien communiquer** est primordiale. Aussi extraordinaires que soient les habiletés du commandant à analyser une situation et à prendre des décisions, elles ne sont d'aucune utilité si ce dernier ne parvient pas à exprimer clairement ses intentions (et dans le contexte canadien, cette exigence s'inscrit dans les dispositions concernant le bilinguisme du corps des officiers) pour que les autres soient en mesure d'agir. En temps de paix, il est tentant de se fier abusivement aux communications écrites qui peuvent être peaufinées avec le temps. Les techniques d'information contemporaines favorisent cette approche, mais les instructions, les directives et les documents écrits n'ont pas le même impact initial que les ordres, les consultations et les directives donnés verbalement. Les directives écrites demeurent toutefois indispensables à l'exercice du commandement, notamment sur le plan administratif, afin de garantir la clarté et la logique de l'approche. En conséquence, tous les commandants doivent posséder de très bonnes aptitudes de communication tant orale qu'écrite. Au cours d'opérations, un commandant doit être en mesure d'agir sur le moment, sans texte ou notes écrites, et être suffisamment compétent pour donner un briefing de façon convenable et transmettre des ordres succincts à ses subordonnés. Un commandant stimule ses subalternes grâce à la limpidité de sa pensée, à son discours structuré et à sa compréhension de la situation. Ses exposés aux médias devraient traduire ces mêmes compétences.

INTÉGRITÉ

Tous les commandants doivent établir des normes élevées de conduite, fondées sur l'éthique professionnelle et sur les principes moraux personnels. Toute organisation doit véhiculer des valeurs comme le courage moral, l'honnêteté et la loyauté, et particulièrement celle des militaires. Dans une collectivité militaire fermée, le respect de telles valeurs, basées sur l'autodiscipline, sur l'intégrité personnelle et professionnelle et sur l'observance des lois civiles et militaires, joue un rôle crucial dans le maintien du moral et de la discipline militaire. Les commandants assument une fonction cruciale dans l'établissement et le maintien du climat éthique de leurs commandements, un climat qui doit être suffisamment ferme pour résister aux pressions du métier de soldat en temps de paix et au cours d'opérations. Il fait partie des fonctions et des responsabilités de tous les commandants de soutenir les valeurs institutionnelles au sein de leur commandement.

Un caractère intègre est une qualité essentielle pour assumer un bon

leadership. Un commandant n'est pas en mesure de garder la confiance de ses troupes s'il ne possède pas une excellente crédibilité morale. La même vérité s'applique aux autorités supérieures face au gouvernement et au peuple canadien. Les commandants de tous les niveaux doivent donner l'exemple; aucune exception à la règle n'est autorisée. Aucune norme d'éthique et aucun code de discipline, établis pas les autorités supérieures, n'ont de valeur s'ils ne s'appliquent pas à tous les grades.

Le contrôle de soi est un paramètre important de l'exemple. Il ajoute de la dignité au commandement mais, surtout, il contribue à le protéger. Comme le soulignait Robert E. Lee, «il est impossible d'avoir confiance qu'une personne sache contrôler les autres si elle ne sait pas se contrôler elle-même».

LE RÔLE DU COMMANDANT

CRÉATION DU CLIMAT PROPICE AU COMMANDEMENT

Que ce soit en temps de paix ou au cours d'opérations, par sa personnalité, son leadership, son style de commandement et son comportement général, le commandant a une très grande influence sur le moral, sur le sens de la direction et sur le rendement de son état-major et de ses commandants subordonnés. Il incombe donc au commandant de créer et de maintenir un climat propice au sein de son commandement. Ce climat doit encourager les commandants subalternes de tous les niveaux à penser par eux-mêmes et à prendre des initiatives. Les subalternes s'attendront à connaître le «pourquoi». Un commandant intelligent expliquera ses intentions à ses subalternes et suscitera ainsi une compréhension commune, un sentiment de participation au processus de prise de décision et un engagement partagé.

COMMANDEMENT PRÉALABLE AUX OPÉRATIONS

Un commandant dirige, entraîne et prépare son commandement; il s'assure en outre de disposer de ressources suffisantes. Il devrait aussi se préoccuper du perfectionnement professionnel des militaires de façon à leur confier des postes de plus grande responsabilité. La philosophie du commandement de l'Armée canadienne (définie par le terme «commandement de mission», au chapitre 3) exige que les opérations soient comprises à deux niveaux de commandement plus haut que

celui où elles se déroulent. L'instruction donnée aux futurs commandants doit tenir compte de cette exigence. En outre, une partie déterminée de l'instruction en leadership doit être consacrée à la préparation des individus à assumer un commandement au niveau supérieur suivant du leur. L'instruction et le perfectionnement professionnel des subalternes est une responsabilité clé de tous les commandants en temps de paix et une fonction primordiale qui, si elle est négligée, sous-étayée du point de vue des ressources ou déléguée sans surveillance étroite, affaiblira l'efficacité opérationnelle et la puissance au combat de l'armée.

Un commandant doit utiliser une doctrine commune dans l'exécution du commandement. Ce précepte garantit que le commandant, son état-major et ses subalternes travailleront ensemble d'une manière efficace à un but commun. C'est la seule façon d'obtenir l'unité d'effort et de la maintenir. Mais l'emploi d'une doctrine commune en vue d'opérations ne doit pas conduire à une planification stéréotypée pour toutes les situations et à des interventions normalisées. Le recours à une doctrine commune s'applique aux **principes**, aux **pratiques** et aux **procédures** qui doivent être adaptés de manière à satisfaire aux besoins des circonstances changeantes.

L'objet ultime de toute instruction est de garantir la réussite sur le plan militaire. L'instruction fournit les moyens d'exercer les militaires à mettre en pratique, à mettre au point et à valider—compte tenu des contraintes existantes—la doctrine commune. Elle procure en outre, ce qui est tout aussi important, les fondements à l'enseignement de l'exercice du commandement aux commandants et aux états-majors.

L'instruction doit être stimulante et gratifiante et doit encourager les subalternes à atteindre de plus hauts sommets. Une bonne instruction favorise le travail d'équipe et la confiance dans les commandants, dans les organisations et dans la doctrine—un préalable pour garantir le moral des troupes avant que celles-ci ne s'engagent dans des opérations. L'instruction doit comporter deux volets parallèles: la **prise de décision** et les **drills**. On doit enseigner aux commandants à prendre des décisions pertinentes et opportunes et leur donner des exercices pour mettre en pratique cet enseignement. Un enseignement et des exercices doivent aussi porter sur l'élaboration de plans découlant de ces décisions, à laquelle les commandants doivent procéder en collaboration avec leur état-major. Plus elle est compétente en planification et en prise de décisions, plus la force sera alerte sur le plan organisationnel—ce qui aura pour effet d'accélérer la cadence des opérations. L'exécution opportune et efficace des plans suppose une utilisation souple des drills et des procédures. L'instruction—drills et procédures—doit être appropriée au système d'armes, et à l'unité ou à la formation. Elle comprend les drills connexes à l'administration du soldat et de son équipement, en garnison et sur le champ de bataille. Plus l'exécution des drills est rapide, plus les forces sont en mesure de

passer d'un drill à l'autre; cela leur permet de développer une cadence et de la maintenir. [17]

L'instruction permet aux unités formées de tisser des liens entre commandants et subalternes, et entre subalternes. Prenons un groupe d'ordres d'une unité type. L'intention explicite[18] comprend les informations verbales et non verbales échangées au grand jour entre un commandant et ses subalternes. Le commandant communique ses intentions par l'énoncé de mission et dans la partie Exécution: concept de l'opération de ses ordres. Mais son intention explicite comprend également les signaux non verbaux, comme les gestes, le ton de la voix et l'expression faciale.

Chaque membre du groupe d'ordres a une intention implicite ou personnelle découlant de son expérience, de sa personnalité, de ses valeurs propres, de son éthique militaire, de ses préjugés culturels et de sa fierté nationale. Ainsi, chacun interprète l'intention explicite du commandant en fonction de sa propre intention implicite. Dans des unités bien entraînées, où règne la cohésion, il y a une importante intention implicite **partagée**, grâce à des expériences, à des valeurs et à une instruction communes. Cette intention implicite partagée, c'est-à-dire une base d'expérience collective, réduit le besoin d'exprimer une intention explicite.

Le groupe d'ordres d'une unité tout à fait cohérente est caractérisé par des subalternes qui comprennent à la perfection l'intention de leur commandant. Le commandant doit développer une masse sans cesse croissante d'intention implicite partagée et détaillée avec son commandement afin d'accélérer la transmission d'informations. À mesure que cette masse d'intention implicite augmente, la compréhension mutuelle et la confiance s'accroissent. Les meilleurs exemples de ce genre de relations se retrouvent au sein d'unités formées, de groupes de combat et de formations qui ont bénéficié d'une longue période de jumelage. Les unités ponctuelles sont beaucoup moins susceptibles de parvenir à un tel degré de compréhension mutuelle. Le commandant d'une unité ponctuelle doit déployer davantage d'efforts pour s'assurer que ses subordonnés ont parfaitement compris son intention et son orientation, et que la tâche sera accomplie correctement. Ainsi, les unités ad hoc contribuent à intensifier les risques, et les commandants supérieurs doivent en tenir compte.

Dans son sens le plus large, le perfectionnement professionnel comprend

---

17 La PFC 318(15) Instruction militaire, volume 15, Guide pour les instructeurs, est un excellent guide concernant l'instruction au niveau de l'unité et fournit des conseils pratiques aux chefs de tous les niveaux.

18 Ce concept (explicit intent) a été élaboré par C. McCann et R. Pigeau, de l'Institut militaire et civil de médecine environnementale, et a été publié sous *Taking Command of C²* dans les Actes de l'International Command and Control Research and Technology Symposium, qui a eu lieu au Royaume-Uni, du 23 au 25 septembre 1996.

aussi le fait de susciter un intérêt dans la conduite de la guerre au moyen de l'étude critique des campagnes et des combats antérieurs afin de tirer des leçons utiles pour l'avenir. À cet égard, les commandants doivent mettre l'accent sur l'éducation des subalternes au moyen de visites de champs de bataille, d'exercices tactiques sans troupes (ETST) et de journées d'étude pour stimuler l'intérêt professionnel, susciter une compréhension des réalités de la guerre et élargir les perspectives militaires en temps de paix. Dans maints cas, ces études se fondent sur la recherche historique.

En dernier lieu, avant les opérations, le commandant doit centrer son attention sur la détermination des ressources nécessaires aux opérations, sur la gestion de leur entretien et sur la garantie de leur disponibilité. Qu'il s'agisse de fournitures matérielles, d'équipement ou de main-d'oeuvre, leur disponibilité opérationnelle doit être confirmée. De bonnes mesures administratives visant le personnel et l'équipement sont nécessaires pour assurer un niveau de disponibilité de premier ordre.

LE NIVEAU OPÉRATIONNEL DE COMMANDEMENT

Les commandants à ce niveau sont chargés de la planification et de l'exécution de campagnes et de grandes opérations interarmées et opérations interalliées en fonction des objectifs stratégiques établis. La compétence d'un commandant dépend largement de sa compréhension et de sa pratique de l'art des opérations. [19] Cet art repose, à son tour, sur l'aptitude à comprendre l'environnement dans lequel se dérouleront les opérations, ainsi que les moyens et les principales faiblesses de l'adversaire. Il exige aussi une habileté en gestion des ressources et la mise en pratique de techniques. La compétence en commandement au niveau opérationnel demande une habileté à intégrer les opérations de divers environnements (et souvent des forces alliées), de manière à réaliser les objectifs de la campagne. Elle exige en outre, l'aptitude à résister aux pressions d'ordre politique, juridique, financier et médiatique. Par conséquent, le commandant de niveau opérationnel doit avoir une large vue de la mise en oeuvre de la force militaire et comprendre le contexte stratégique de celle-ci ainsi que les risques inhérents à l'emploi de cette force. Finalement, la réussite dépendra du jugement et de l'expérience professionnels du commandant, et de son habileté à prendre les décisions appropriées en sachant pertinemment que **le coût d'un échec peut être catastrophique pour son commandement et, ultimement, pour le Canada**.

---

[19] La PFC(J)5(4) définit l'art des opérations comme «l'habileté à employer les forces militaires pour atteindre les objectifs stratégiques sur un théâtre de guerre ou un théâtre d'opérations, par la conception, l'organisation, l'intégration et la conduite de campagnes et de grandes opérations. » (Traduction libre)

LE NIVEAU TACTIQUE DU COMMANDEMENT

Lorsqu'il faut utiliser la force militaire, la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels dépend de la réussite au niveau tactique. Bien que la chance entre en ligne de compte, la réussite tactique du commandant est généralement basée sur des exigences militaires plus sûres comme un bon leadership, l'habileté à motiver son commandement et la compétence professionnelle à tous les niveaux. Le commandement tactique exige une connaissance et une compréhension approfondies de la doctrine tactique, l'aptitude d'un commandant à traduire l'intention de son supérieur en une décision efficace à son niveau et une compétence dans les techniques utiles au combat. En quelques mots, le commandant au niveau tactique doit concentrer ses efforts à battre habilement l'ennemi au moyen d'interventions opportunes, d'un meilleur emploi des armes que son ennemi, et de sa compétence à synchroniser la puissance de combat sur le champ de bataille.

LE COMMANDEMENT AU COURS D'OPÉRATIONS AUTRES QUE LA GUERRE

Au cours d'opérations autres que la guerre, la distinction entre le niveau opérationnel et le niveau tactique de commandement est beaucoup moins nette (les expériences canadiennes des années 90 peuvent facilement le confirmer par les missions en Somalie, au Rwanda et en ex-Yougoslavie). Les commandants d'unité ou de formation qui sont familiers avec l'instruction et les opérations au niveau tactique risquent d'être confrontés aux pressions juridiques, politiques et médiatiques habituellement amorcées au niveau opérationnel.

ÉVALUATION DES SUBALTERNES

Un commandant supérieur doit connaître la personnalité et les particularités de ses commandants subalternes. Dans certains cas, il doit tenir la bride serrée; dans d'autres cas, sa supervision doit être minimale. Certains subordonnés préfèrent ne recevoir qu'une directive générale; d'autres, moins à l'aise dans le commandement de mission, préfèrent avoir des ordres détaillés. Certains se fatiguent vite et ont besoin d'encouragement et de soutien moral; d'autres qui manquent peut-être d'inspiration en temps de paix se retrouvent et s'épanouissent au cours d'opérations. Apparier le talent à la tâche, est une fonction importante du commandement. Le commandant supérieur ne doit cesser, par conséquent, d'évaluer ses subordonnés et son état-major en temps de paix et au cours d'opérations, afin de désigner la bonne personne, au bon moment, au bon endroit. Il doit mettre tout le soin nécessaire à la désignation d'un officier d'état-major à un poste de commandement. A-t-il l'expérience de commandement pertinente pour assumer le leadership et pour

dispenser l'instruction à des militaires? Un poste de commandement ne doit pas être perçu comme une récompense donnée à un officier d'état-major pour ses bons services : bien que ce dernier puisse bien fonctionner en temps de paix, il se peut que la réussite soit plus difficile au cours d'opérations. Pour exercer efficacement son commandement, le commandant doit savoir reconnaître les points forts et des points faibles des subalternes.

Il est inévitable que certains commandants (et membres de l'état-major) devront être démis de leur fonction, dans leur propre intérêt et dans l'intérêt de leur commandement. La chaîne de commandement doit participer à ce processus nécessaire bien que déplaisant pour ceux qui sont concernés. Comme le conseillait le feld-maréchal Slim, un commandant d'armée devrait démettre un commandant divisionnaire (autrement dit, la démotion doit être faite par un commandant de deux niveaux supérieurs à celui qui est démis). Il faut s'occuper de l'avenir de l'officier démis en temps opportun. Il y a souvent place pour une deuxième chance après que de bonnes leçons ont été tirées d'une expérience.

Certains commandants efficaces qui ont échoué, alors que personne ne s'y attendait, pouvaient tout simplement être épuisés; après s'être reposés et avoir récupéré, ils seraient normalement en mesure de revenir sur le théâtre des opérations et faire leurs preuves une fois de plus. Il incombe au commandant supérieur de décider s'ils devraient reprendre leur ancien poste de commandement.

L'une des plus importantes fonctions d'un commandant consiste à établir des rapports sur ses subalternes et à identifier les candidats aptes à remplir des postes supérieurs de commandement ou d'état-major. Afin d'évaluer objectivement les qualités de commandant d'un subalterne, ce dernier doit être placé dans des situations où il doit prendre des décisions et en subir les conséquences. Il doit être mis au défi de manière à manifester son potentiel de rendement au niveau supérieur immédiat. Il doit aussi savoir que ses supérieurs ont suffisamment confiance en lui pour le laisser faire des erreurs honnêtes. L'instruction doit donner l'occasion de poser des jugements sur les qualités individuelles. D'une façon plus particulière, toute évaluation des subalternes devrait confirmer si ceux-ci démontre l'équilibre nécessaire entre le **professionnalisme**, l'**intelligence** et le **sens pratique** pour assumer les responsabilités accrues qui sont inhérentes à la promotion.

CHAPITRE 3

L'ÉLÉMENT DOCTRINAL DU COMMANDEMENT

CONTENU

L'approche du combat

La guerre de manoeuvre

Le commandement de mission

Le deuxième élément constitutif du commandement est l'élément conceptuel ou doctrinal. Le chapitre 3 met en lumière les aspects primordiaux de la doctrine de l'armée en exposant dans ses grandes lignes l'approche des opérations choisie par l'Armée canadienne. Ce chapitre permet donc d'établir clairement pourquoi nous avons adopté cette doctrine de la guerre qui est actuellement la nôtre ainsi que notre philosophie du commandement. Les aspects fondamentaux de cette philosophie du commandement—le commandement de mission—seront expliqués par la suite.

> *La théorie existe afin qu'on n'ait pas sans cesse à recommencer à trier la matière première et à tout débroussailler, mais qu'on la trouve prête à utiliser et en bon état. Elle est là pour éduquer l'esprit du futur commandant, ou, plus précisément, pour le guider dans son auto-apprentissage; mais non pas pour l'accompagner sur le champ de bataille.* [20]
> (Traduction libre)

L'APPROCHE DU COMBAT

Il existe deux approches de la guerre. La première concentre votre force sur celle de l'ennemi; la seconde tente de concentrer votre force sur la vulnérabilité de l'ennemi. Ces approches ont couramment été appelées, la première, guerre d'usure, la seconde, guerre de manoeuvre.

La guerre d'usure a été pratiquée pendant des siècles. Elle a atteint son point culminant au cours de la révolution industrielle lorsqu'il a été possible de fournir un soutien logistique à des armées regroupées. Cette approche se caractériserait par la concentration sur le terrain plutôt que sur l'ennemi, et un commandement supérieur centralisé qui exerce un contrôle précis et serré.

De même, la guerre de manoeuvre n'est pas une formule récente. Sun Tzu a exposé ses réflexions sur cette approche du combat, il y a quelque 2 600 ans. Basil

---

[20] Clausewitz, *On War*, p. 141.

Liddell Hart a commencé à décrire son «approche indirecte» (*Indirect Approach*[21]) après avoir vu les horreurs de la Première Guerre mondiale. Mais, c'est le Blitzkrieg allemand (guerre éclair) qui, au début de la Deuxième Guerre mondiale, a clairement démontré le potentiel et la synergie de la guerre de manoeuvre dans un contexte moderne.

L'Armée canadienne a adopté la guerre de manoeuvre comme approche doctrinale du combat. La guerre de manoeuvre a pour objectif: *de battre l'ennemi en sapant son moral et en détruisant sa cohésion physique, son aptitude à combattre en tant que groupe homogène, plutôt que de tenter de l'anéantir physiquement en réduisant progressivement ses effectifs.* [22] (Traduction libre) La guerre de manoeuvre est centrée sur l'ennemi et non sur le terrain. Mais pour maximaliser l'effet de la guerre de manoeuvre, il ne faut pas se contenter de centrer la force sur l'ennemi, il faut, en plus, prévoir un style particulier de commandement. Ce style de commandement ou cette philosophie du commandement encourage l'**initiative** à tous les niveaux. Réagir à l'inattendu, tirer avantage des occasions qui s'offrent, ne pas attendre qu'une décision soit prise—voilà des actions qui ne sont possibles que si le processus de prise de décision est décentralisé à tous les niveaux. Le chef subalterne de l'Armée canadienne est très compétent. Il faut lui dire **ce qu'il doit atteindre comme objectif et pourquoi**, plutôt que **ce qu'il doit faire et comment** La philosophie du commandement qui décentralise les décisions et encourage l'initiative est généralement désignée sous le vocable «**commandement de mission**»[23]—une philosophie de commandement que cette publication embrassera.

LA GUERRE DE MANOEUVRE

Notre doctrine est fondée sur les principes de la guerre adoptés au Canada et sur le concept de la guerre de manoeuvre qu'expose la PFC 301(1) *Les Formations de l'Armée de terre au combat* et qu'explicite la PFC 300(2) *Doctrine du niveau tactique de l'Armée de terre*. Par cette approche du combat, on vise à attaquer la cohésion de l'ennemi, en évitant habituellement, mais pas nécessairement, les épreuves de force, mais de préférence en portant atteinte aux points faibles de l'ennemi. Cela joue autant sur la volonté de l'ennemi à se battre que sur les moyens de combat dont il dispose. Les commandants doivent alors avoir une attitude d'esprit souple et positive pour rechercher les occasions d'exploiter la vulnérabilité

---

21 B. H. Liddell Hart, *Strategy*, London: Faber & Faber Ltd, 1954.

22 PFC 301(1) *Les Formations de l'Armée de terre au combat*, p. 2 et 3

23 L'Armée britannique dans l'ADP 2 *Command* utilise le terme «Mission Command» (commandement de mission). L'Armée des États-Unis emploie l'expression: «Mission Focused Command» (commandement axé sur la mission), alors que l'Armée allemande nomme cette philosophie «Auftragstaktik» (tactique des ordres de mission).

de l'ennemi tout en maximisant leur propre force. Tout est axé sur le centre de gravité de l'ennemi, *la source de sa liberté d'action, de sa force physique ou de sa volonté de se battre* et sur la façon la plus efficace de l'attaquer, de le neutraliser ou de le détruire.

Les points suivants clarifient le concept de la guerre de manoeuvre:

- Le concept vise à vaincre l'ennemi en détruisant sa volonté et son désir de poursuivre le combat, en prenant l'initiative et en exerçant sur lui une pression constante et inacceptable aux moments et aux lieux les moins prévisibles.
- L'accent est mis sur la défaite et la dislocation des troupes ennemies plutôt que sur la tentative de tenir le terrain pour le tenir.
- Généralement, il vise à exercer la force contre la vulnérabilité, contrairement à la guerre d'usure dans laquelle la force est exercée contre la force.
- Il s'agit habituellement d'opérations interarmées, combinant les ressources de toutes les armes et les services. L'Aviation, avec les appareils à voilure fixe et tournante, joue un rôle primordial, et la dimension spatiale prend de plus en plus d'importance.
- Il comportera invariablement des éléments de mouvement, la mise en oeuvre de la puissance de tir et une défense ponctuelle. Il faut généralement fixer l'ennemi pour lui refuser l'accès aux routes et aux objectifs, et pour protéger le terrain vital et les points clés. L'adepte de la guerre de manoeuvre ne doit pas craindre d'occuper une position défensive dans la mesure où cette action n'est pas perçue comme une fin en soi mais, par exemple, comme un préalable pour reprendre l'offensive ou pour retrouver son équilibre.

Pour attaquer la cohésion de l'ennemi, notre doctrine attire l'attention sur un certain nombre de moyens d'intégrer les fonctions de combat qui permettent d'accroître notre puissance de combat. Ce sont la **synchronisation**, la **cadence**, et l'**effort principal**. [24] L'attaque de la cohésion de l'ennemi exige un style de commandement particulier. La réussite est largement déterminée par l'habileté du commandant à prendre des décisions opportunes et éclairées en fonction de la rétroaction tirée de ses systèmes de contrôle et de sa position relativement aux

---

[24] La synchronisation est l'organisation des interventions militaires dans le temps, dans l'espace et en fonction des objectifs pour obtenir la puissance de combat maximale en un lieu et à un moment décisifs. La cadence est le rythme ou l'allure de l'activité pendant les opérations relativement à l'ennemi et comporte trois éléments—la rapidité de intervention, la rapidité d'exécution et la rapidité de transition d'une activité à l'autre. L'effort principal est la concentration des forces ou des moyens dans une zone déterminée où un commandant recherche à mener à terme une intervention. La PFC 301(1), au chapitre 2, pages 2-9 et 2-10 fournit une explication approfondie de la synchronisation, de la cadence et de l'effort sur la sur la page précédente.

événements. La réussite dépend aussi de la réceptivité de son commandement qui résulte de la combinaison équipement-organisation-instruction. En outre, il lui est possible d'affaiblir l'efficacité du système de commandement de l'adversaire relativement au sien, en se servant astucieusement de la guerre de commandement et de contrôle. La Figure 3.1 expose brièvement cet aspect important de la guerre de manoeuvre.

La guerre de manoeuvre peut être utilisée dans tous les types de conflits. Cette approche convient tout autant aux conditions bien particulières des opérations autres que la guerre, même si la cadence de ces opérations est beaucoup plus lente que celle de la guerre. Toutefois, la liberté d'action d'un commandant sera probablement plus limitée dans ce genre d'opérations.

PRINCIPES FONDAMENTAUX

Unité d'effort
Autorité décentralisée
Confiance
Compréhension mutuelle
Processus de prise de décision oppotun et efficace

LE COMMANDEMENT DE MISSION

Le commandement de mission, la philosophie de commandement de l'armée dans le contexte de l'approche du combat de la guerre de manoeuvre, comporte trois grands principes: l'importance de comprendre l'intention d'un commandant supérieur; la responsabilité manifeste de respecter cette intention; et la prise de décisions opportunes. L'exigence sous-jacente est la responsabilité fondamentale d'agir dans les limites imposées par les intentions du commandant. Tout cela fait appel à un style de commandement qui favorise un processus de prise de décision décentralisé, la liberté et la rapidité d'action et l'initiative. Le commandement de mission satisfait à cette exigence et est donc une composante primordiale de la doctrine militaire. Selon la philosophie du commandement de mission, les commandants doivent:

- donner des ordres de manière à s'assurer que les subalternes comprennent l'intention, les tâches qui leur sont assignées et le contexte dans lequel celles-ci s'inscrivent;
- informer les subalternes de l'**effet** qu'ils doivent obtenir et de la **raison** pour laquelle ils doivent atteindre ce résultat;
- fournir les ressources nécessaires pour accomplir les missions et les tâches;
- recourir le moins possible à des mesures de contrôle de manière à ne pas gêner inutilement les subalternes dans leur liberté d'action;

- permettre aux subalternes de prendre des décisions, dans les limites de la liberté d'action qu'ils sont autorisés à exercer, relatives aux moyens à prendre pour exécuter les missions et les tâches qui leur sont assignées.

L'efficacité du commandement de mission au cours d'opérations repose sur la compréhension parfaite des principes fondamentaux qui sont mis de l'avant et souvent pratiqués au cours de l'instruction. Ce commandement ne peut pas être exécuté de manière stéréotytée. Il doit prendre en compte la situation, et notamment les moyens don't disposent les commandants subalternes et la compréhension qu'ils ont de la situation. Le commandement de mission a un caractère universel fondamental: il convient non seulement aux opérations mais aussi à une grande partie des affaires militaires de temps de paix. En outre, il est renforcé par un système régimentaire sous lequel la cohésion, la confiance et la compréhension mutuelle sont le fruit de relations personnelles

qui se développent grâce à la camaraderie militaire. [25] Le commandement de mission doit également demeurer un élément dynamique de doctrine et non devenir un dogme. À mesure que la nouvelle technologie est intégrée à l'armée, les principes fondamentaux indiqués ci-dessous et leur application doivent être reconsidérés au besoinpersonnelles qui se développent grâce à la camaraderie militaire.

[25] Les mess et autres institutions comme les associations régimentaires sont aussi importants pour favoriser ces relations. On trouve un excellent exposé sur le système régimentaire, rédigé par le major-général D. Loomis, in: *The Somalia Affair*, Ottawa, DGL Publications, 1996, (chapitre 3).

TERMINOLOGIE DU COMMANDEMENT DE MISSION

L'unité d'effort et une compréhension mutuelle qui s'étendent à toute la force militaire, sont deux paramètres cruciaux du commandement de mission. Un grand nombre de facteurs tels que le soutien moral de la nation, le degré d'entraînement et l'équipement pertinent contribuent à cette efficacité d'équipe. La force ne remportera pas de succès, toutefois, s'il est impossible de transmettre aux soldats par la chaîne de commandement des ordres efficaces dans le but d'accomplir les tâches qui contribuent à la réalisation de l'objectif global. Le cadre qui favorise l'unité d'effort et la compréhension mutuelle entre le commandant de niveau opérationnel et chaque soldat repose sur l'utilisation logique des termes ci-dessous.

Intention du commandant. Elle est l'expression personnelle du «**pourquoi**» de la conduite d'une opération et de **ce que** le commandant souhaite réaliser. C'est un énoncé clair et concis de l'état final souhaité (eu égard au rapport entre la force, d'une part, et l'ennemi et le terrain, d'autre part) et des risques acceptables. Le but général de l'opération ne fait pas obligatoirement partie de l'intention du commandant, étant compris dans l'énoncé de mission. Le commandant formule lui-même son intention et l'exprime à la première personne, c. -à-d. , «Mon intention est. . . » Elle constituera la première partie de l'alinéa 3. a. (Exécution : concept de l'opération) de l'ordre ou l'instruction d'opérations. L'intention du commandant constitue un point focal pour tous les éléments subordonnés. Cette intention doit être comprise par les militaires faisant partie des deux niveaux inférieurs au commandant qui transmet son intention. Elle fournit un cadre global à l'intérieur duquel les commandants subalternes peuvent agir lorsqu'un plan ou un concept de l'opération ne convient plus, ou que les circonstances exigent que les subordonnés prennent des décisions qui appuient l'objectif ultime de la force.

Concept de l'opération. Ce concept compose le reste de l'alinéa 3. a. (Exécution) de l'ordre ou l'instruction d'opérations. A l'image de l'intention du commandant, le concept de l'opération est généralement rédigé ou présenté personnellement par le commandant. Il décrit la manière dont le commandant perçoit le déroulement du combat--autrement dit, le moyen de parvenir à l'état final ou au résultat final. Le concept se fonde sur le plan d'action qu'a choisie le commandant pour réaliser sa mission et ses tâches. Il comporte **ce que** la force doit réaliser, et **où**, **quand**, et **comment** elle doit le faire pour atteindre son but vis-à-vis de l'ennemi. L'effort principal doit être exprimé.

Énoncé de mission. La mission est *l'expression claire et concise de l'action à accomplir et du but poursuivi*. L'énoncé est rédigé au moyen de verbes généralement compris de tous, comme «attaquer» au lieu de «prendre un objectif» et ne comporte pas de sous-alinéa. Chaque subalterne ne reçoit pas son propre énoncé de mission **sauf** si le commandant doit assigner une ou des tâches dont l'objectif est bien distinct de celui de la force principale. Par exemple, une unité qui serait affectée à une tâche d'assistance humanitaire aux réfugiés pendant que la brigade fait une marche à l'ennemi. Dans une telle situation, le commandant a toute la latitude voulue pour transmettre un énoncé de mission distinct à l'unité concernée.

Tâche. La tâche est *une activité qui contribue à la réalisation d'une mission*. Un commandant assignera donc des tâches à des subalternes en fonction de l'analyse qu'il a faite au cours de son évaluation de la situation dans le but de réaliser sa propre mission. De façon plus précise, il doit déterminer **ce qu'il faut faire** pour obtenir l'état final souhaité; **qui convient le mieux** à chacune de ces tâches; et **quelles ressources sont nécessaires** pour accomplir les tâches. Il ne dit pas à ses subalternes comment s'y prendre.

FIGURE 3.2 – TERMINOLOGIE DU COMMANDEMENT DE MISSION

UNITÉ D'EFFORT

Le commandement de mission est un style de commandement par lequel le processus de prise de décision est décentralisé ou délégué alors que la guerre de manoeuvre, pour être efficace, exige l'unité d'effort. Le commandant contourne cette opposition apparente en communiquant un but bien précis au moyen de la terminologie commune exposée à la Figure 3.2. Tous les commandants subalternes doivent aussi utiliser ces termes de façon cohérente.

Les subalternes qui comprennent l'intention de leurs supérieurs immédiats et des supérieurs des deux niveaux, plus élevés, renforcent davantage l'unité d'effort. La cohérence de l'objectif est ainsi assurée à trois niveaux de commandement et la compréhension mutuelle est aussi favorisée. Les subordonnés ont alors un portrait d'ensemble de la situation et il est bien plus probable que dans une situation imprévue, ils poursuivront résolument l'objectif établi.

AUTORITÉ DÉCENTRALISÉE

Il n'y a rien de nouveau à décentraliser l'autorité de la prise de décision. Cela a été fait, à diverses époques, par beaucoup de commandants qui sont reconnus pour leurs succès. Montgomery a écrit, par exemple, concernant les niveaux supérieurs du commandement: [Le commandant en chef] *doit décentraliser. . . il doit avoir confiance en ses subalternes et en son état-major, et il doit leur laisser faire leur travail* .[26](Traduction libre). Ce principe fondamental de la décentralisation ne s'applique pas seulement au quartier-général ou au commandement supérieur. Il doit s'appliquer à tous les niveaux. Comme le feld-maréchal Slim l'a fait remarquer au sujet de la 14[e] Armée—

> Les commandants de tous les niveaux devaient agir davantage par eux-mêmes; ils avaient beaucoup plus de latitude pour mettre en oeuvre leurs propres plans en vue de réaliser ce qu'ils savaient de l'intention du commandant de l'Armée. À la longue, ils ont développé une souplesse d'esprit remarquable et une fermeté de décision qui leur permettaient d'agir rapidement et de prendre ainsi avantage d'informations fortuits ou de circonstances changeantes sans avoir à s'en remettre à leurs supérieurs. . . Cela exige du commandant supérieur une souplesse d'esprit correspondante, une confiance dans les subalternes, l'aptitude à transmettre clairement ses intentions à la force. [27] (Traduction libre).

La décentralisation du processus de prise de décision implique les particularités suivantes:

---

[26] *High Command in War*, 21st Army Group publication, June 1945, p. 23.

[27] FM Sir William Slim, *Defeat Into Victory*, London: Cassell, 1956, pp. 541-542.

- Le seuil de décision doit être établi le plus bas possible. Cela permet de définir les conditions dans lesquelles des décisions judicieuses peuvent être prises rapidement au combat malgré l'incertitude et la confusion qui règnent. Cela permet aussi de ne transmettre que l'information essentielle vers le haut ou le bas de la chaîne de commandement. Plus les circonstances sont fluctuantes, plus le seuil de décision devrait être abaissé.
- Lorsqu'une autorité décisionnaire est déléguée, le pouvoir doit être très bien défini. C'est sur elle que repose une grande partie de la mise en pratique du commandement, depuis l'octroi de l'autorité financière à des responsables de budgets désignés, à la création de conditions garantissant la liberté d'action des commandants subordonnés sur le champ de bataille, au niveau tactique. L'évaluation de l'autorité à déléguer devient donc une partie essentielle de la planification et des décisions du commandant.
- Bien que la délégation d'autorité caractérise le commandement décentralisé, cela ne signifie pas pour autant qu'il faille relâcher le contrôle. Le contrôle sous la forme d'un rapport à un commandant supérieur concernant le rendement et l'évolution des subordonnés reste un élément important de toute organisation de commandement. La qualité d'un processus de prise de décision est liée à ce type de rétroaction de subalternes.
- Les commandants doivent avoir suffisamment de jugement pour déterminer non seulement ce qu'ils doivent déléguer mais aussi à qui le déléguer. Leur évaluation gagnera en précision s'ils connaissent déjà les points forts et les points faibles de leurs subalternes. Ainsi, lorsque certains subordonnés jouissent d'une plus grande liberté d'action que d'autres, ce n'est pas un indice d'inconséquence chez le commandant.
- Un commandant qui délègue une autorité d'action à un subalterne doit fournir à ce dernier les ressources pertinentes. Toutefois, le rapport entre l'autorité et les ressources est tellement abstrait qu'il y a peu de chances qu'il satisfasse aux conditions incertaines des opérations. Bien que l'autorité puisse être déléguée sans trop de complications, l'attribution des ressources pertinentes relève plutôt d'un jugement militaire et ne peut jamais parer à toutes les actions de l'ennemi.
- Les commandants ont des états-majors et des conseillers qui planifient et exécutent la fonction de maintien en puissance en leur nom. Toutefois, le commandant a un rôle primordial à jouer dans la formulation des concepts et des plans de maintien en puissance. Il doit reconnaître le besoin de recourir aux services de planificateurs administratifs pour anticiper les besoins à venir, et intégrer ces spécialistes dès le début de tout processus de planification. L'état-major et les unités de soutien ont aussi besoin de connaître l'intention du commandant, le concept de

l'opération, l'effort principal et les priorités en matière de maintien en puissance.[28]

CONFIANCE

La confiance est une des pierres angulaires du leadership et du commandement; comme le respect, elle se mérite. Il existe peu de raccourcis pour gagner la confiance des autres. La confiance se fonde sur plusieurs qualités dont la compétence professionnelle, l'exemple personnel et l'intégrité. [29]Très longue, souvent, à gagner, elle peut se perdre rapidement, en particulier dans des situations extrêmes comme celles de la guerre. Les soldats doivent non seulement avoir l'impression qu'ils peuvent faire confiance à leurs supérieurs immédiats, mais ils doivent aussi croire en la compétence des autres supérieurs de la chaîne de commandement, jusqu'au niveau le plus élevé. Pour qu'un commandement de mission fonctionne efficacement, un supérieur doit non seulement avoir gagné la confiance de ses subalternes mais aussi avoir mis sa confiance en eux. Ainsi, la confiance doit être perçue comme un processus bidirectionnel. La base de cette confiance bidirectionnelle est une intention implicite partagée qui renforce la compréhension mutuelle. Une fois installée, et si elle est maintenue, la confiance apporte ses propres récompenses tant aux commandants qu'aux subordonnés.

COMPRÉHENSION MUTUELLE

À l'image de la confiance, la compréhension mutuelle est longue à établir. Les points suivants sont importants:

- Les commandants doivent comprendre les problèmes et les préoccupations de leurs subordonnés. L'étude et les connaissances professionnelles permettront aux subalternes, à leur tour, de mieux comprendre le commandement à des niveaux supérieurs au leur. C'est à cette seule condition qu'ils pourront conduire une opération de concert avec d'autres d'une manière cohérente et efficace.
- Les problèmes militaires doivent être perçus de la même façon par tous. Une doctrine et une philosophie communes de commandement lient les commandants et les subalternes en leur offrant un cadre de compréhension qui les unit. Cela n'oblige en rien à parvenir à des solutions identiques, étant donné que le commandement de mission insiste sur le fait que le résultat obtenu est plus important que la façon d'y parvenir.
- Tous doivent avoir une compréhension professionnelle de la doctrine, des drills et des procédures, notamment de la **langue du**

---

[28] Voir la PFC 311(1) *Land Forces Sustainment Doctrine*, pour un exposé détaillé.

[29] Le chapitre 2, de la PFC 300 *L'Armée de terre*, explique l'éthique militaire.

commandement. Les intentions du commandant doivent être transmises clairement aux subalternes pour que ceux-ci comprennent bien l'objectif qu'ils ont à atteindre. Il est très rare qu'au cours des opérations les militaires aient le temps de poser des questions sur la signification des termes tactiques ou des expressions relatives au commandement, ou encore de discuter de cette terminologie. Les soldats canadiens s'expriment dans les deux langues officielles; par conséquent, une compréhension mutuelle exige, tout logiquement, que tous les chefs de grades commissionnés soient bilingues.

PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION OPPORTUN ET EFFICACE

Des batailles peuvent être perdues ou des victoires peuvent être retardées parce qu'un commandant n'a pas su reconnaître des circonstances favorables et prendre des décisions judicieuses et opportunes. Pour que le commandement de mission soit une philosophie de commandement efficace, dans le cadre d'une approche des opérations selon le concept de la guerre de manoeuvre, les commandants et leurs systèmes d'appui doivent être en mesure de fonctionner efficacement dans un environnement de grande incertitude.

La figure 3.3 illustre le cycle de décision-action, c'est-à-dire le processus que suit une personne qui doit agir en fonction de circonstances données. Ce concept sera exposé en détail au chapitre 6 – *Procédure de combat*. Un commandant doit s'efforcer de terminer son cycle de décision-action plus rapidement que son adversaire. Ainsi, en ayant une longueur d'avance sur l'ennemi, il annule les actions de ce dernier. Pour obtenir ce résultat, le commandant doit reconnaître le moment opportun de prendre (ou de ne pas prendre) une décision; d'attendre de plus amples informations; de prendre une décision immédiate en fonction des informations qu'il possède,

aussi limitées soient-elles.

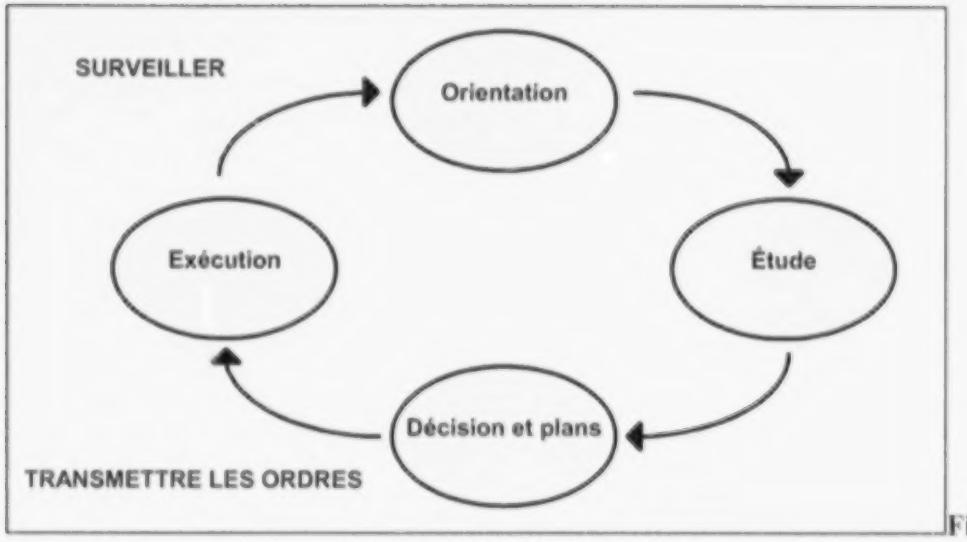


Figure 3.3 – Le cycle décision-action

L'aptitude à prendre des décisions difficiles, voilà la marque d'un commandant fort. Le major-général J. F. C. Fuller ne manquait jamais de souligner, dans son enseignement, que les décisions concernant les questions clés relèvent du commandant, alors que les décisions relatives aux affaires courantes devraient être confiées à l'état-major. Ceux qui doutent d'eux-mêmes chercheront vraisemblablement à soumettre leurs décisions à des niveaux supérieurs dans la chaîne de commandement, ou à s'en remettre à leurs conseillers. Comme l'a observé le major-général Fuller—

> Combien de généraux disent à leur état-major : «Donnez-moi tous les faits et les informations puis laissez-moi seul pendant une demi-heure, et je vous ferai part de ma décision.» La plupart d'entre eux quêtent une décision auprès de leur état-major, et souvent, plus ils sont âgés, plus ils se font sollicitants parce qu'ils ont l'impression que le dernier sorti du Collège d'état-major doit en savoir plus qu'eux—quelquefois, ils n'ont pas tort. [30] (Traduction libre).

Les particularités personnelles et les facteurs environnants influent sur la qualité des plans et des décisions du commandant. Parmi les particularités, notons la personnalité, l'intelligence, l'expérience et le style de perception (y compris l'intuition). Les facteurs environnants comprennent le théâtre du conflit, la charge de travail et le niveau de tension, ainsi que la méthode de traitement et de

---

[30] Fuller, *Generalship: Its Diseases and Their Cure*, pp. 65-66. Cela ne signifie pas que les membres les plus âgés de l'état-major ou les principaux subalternes ne doivent pas participer à la prise de interventions clés. Un commandant prudent tiendra compte d'un conseil judicieux, mais il demeure l'ultime responsable de sa décision.

présentation de l'information par l'état-major.

Une information opportune et précise suit un cheminement qui ne correspond pas nécessairement à la chaîne de commandement. Ainsi, plusieurs niveaux de commandement peuvent avoir besoin d'informations essentielles, simultanément plutôt que consécutivement. Par exemple, les avertissements d'attaques NBC et les prévisions météorologiques.

Un commandant a besoin de divers types d'informations, en particulier l'information[31], pour évaluer une situation, pour prendre des décisions pertinentes et pour établir des plans. Par conséquent, l'orientation du processus d'information est une fonction importante du commandement. La séquence des activités qui permettent de regrouper les informations brutes, de les transformer en information et de les mettre à la disposition du commandant et de son état-major, est connue sous le nom de **cycle du renseignement**. Le cycle comporte quatre phases : l'orientation, la recherche, l'exploitation et la diffusion. Pendant la phase d'orientation, le commandant doit axer l'attention de son état-major sur les «besoins en information du commandant» (résumé à la page 41), à défaut de quoi les détails non pertinents enseveliront les informations essentielles. Aux phases de la recherche et de l'exploitation, il y a lieu de veiller à ce que la recherche d'informations bruts ne soit pas inutilement prolongée afin de ne pas étouffer l'initiative des subalternes. Comme il l'a fait pour ses «besoins en renseignement», le commandant doit déterminer ses «besoins prioritaires en renseignement» (BPR voir page 44).

Le commandant dépend des communications pour obtenir, traiter et transmettre l'information, notamment diffuser l'information. Les communications comprennent une gamme étendue de moyens, de la transmission traditionnelle de documents par messager aux télécommunications, dont le téléphone, le réseau radio de combat et les liaisons téléphoniques par satellite, jusqu'à l'échange de données informatisées sur des réseaux étendus de zone. L'efficacité d'un système particulier (ou d'une combinaison de systèmes) est liée au théâtre des opérations, aux moyens de transmission existants et à la situation tactique sur place. Une planification et une gestion soignées des installations de communication facilitent aux commandants et aux états-majors la transmission des informations critiques et la prise opportune de décisions ce qui, dans l'ensemble, permet de maintenir la cadence des opérations.

RÉSUMÉ

La «guerre de manoeuvre» est l'approche doctrinale des opérations qu'a adoptée l'Armée canadienne. Cette approche est renforcée par la philosophie du

---

[31] Les principes de la gestion d'information sont expliqués dans la PFC 315(2) *Les informations militaires en campagne*.

«commandement de mission». Ces concepts se caractérisent par une concentration des efforts sur l'ennemi plutôt que sur le terrain, l'usage de la force contre la vulnérabilité, la décentralisation, le cheminement rapide d'informations par le cycle de décision-action, et l'effort coordonné basé sur la compréhension mutuelle et la confiance. Cette doctrine est mise en oeuvre par la théorie de l'organisation du commandement, qui est exposée au chapitre 4.

CHAPITRE 3 – ANNEXE A

BESOINS EN INFORMATION DU COMMANDANT

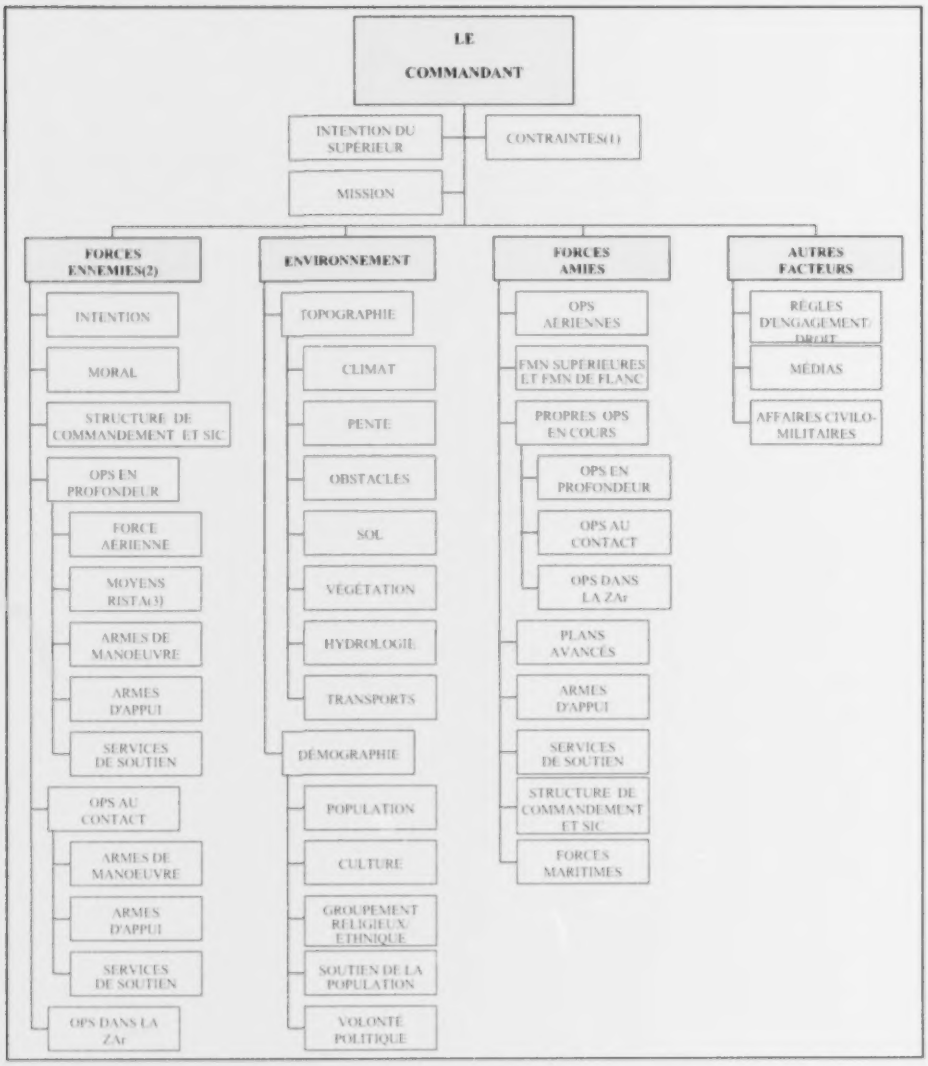


Figure 3A.1 – Besoins en information du commandant

Notes:

(1) Les contraintes peuvent comprendre les ressources, les règles d'engagement, ainsi que le temps et l'espace.

(2) Dans les opérations autres que la guerre, les besoins en information dans ce cas-ci correspondent aux informations sur les belligérants en cause.

(3) Reconnaissance, renseignement, surveillance et acquisition d'objectifs.

Autres Besoins En Information

Besoins en information essentielle du commandant (IEC). Le commandant choisira son information essentielle à partir du résumé des «besoins en information du commandant» qui est exposé à la Figure 3A.1. Sa mission, son expérience et l'intention du commandant supérieur orienteront son choix. Ce processus de sélection d'informations a lieu pendant la phase d'orientation de la procédure de combat, et ce dans le but de bien centrer l'attention et d'empêcher que des détails non pertinents ne camouflent l'information essentielle. Les «besoins en information essentielle du commandant» comportent trois éléments:

- **Les besoins prioritaires en information (BPR).** En déterminant ces besoins, le commandant répond à la question suivante: *De quelle manière est-ce que je perçois l'ennemi?* L'état-major peut faire des recommandations au commandant à cet égard. Les besoins prioritaires en information correspondent à ce que le commandant doit connaître au sujet de l'ennemi et de l'environnement—comme indiqué dans les deux premières colonnes de la Figure 3A.1—pour prendre une décision qui influe sur la conduite des opérations. Dans un tel cas, les «besoins prioritaires en information» sont liés au point de décision du commandant.
- **Les besoins en information sur les forces amies**. En déterminant ces besoins, le commandant répond à la question suivante: *De quelle manière est-ce que je me perçois moi-même?* Cette information aide à déterminer les moyens de combat de ses propres forces ou des forces amies à ses côtés.
- **Les éléments essentiels d'information favorable sur les forces amies**. Cette information permettra de répondre à la question : *De quelle manière puis-je empêcher l'ennemi de me voir?* Cette information aidera à déterminer la manière de protéger la force contre la recherche d'information de l'ennemi, ou à déterminer d'autres besoins en information concernant des parties neutres ou des tierces parties.

CHAPITRE 4

LA THÉORIE DE L'ORGANISATION DU COMMANDEMENT

Le présent chapitre se fonde sur les éléments du commandement exposés aux chapitres 2 et 3. Il porte sur les aspects théoriques de l'organisation qu'est le commandement, alors que le chapitre 5 traite de l'application de cette théorie.

CONTENU

Principes fondamentaux d'une organisation
Organisation et doctrine
Position du commandant
Délégation du commandement

PRINCIPES FONDAMENTAUX D'UNE ORGANISATION

GÉNÉRALITÉS

Pour concevoir une organisation de commandement efficace et capable de réaliser ses objectifs, il faut comprendre ce qu'est une organisation et comment elle fonctionne. Dans sa plus simple expression, une organisation est *le regroupement de deux personnes ou plus qui travaillent ensemble en coordonnant leurs efforts de manière à obtenir des résultats communs*. L'organisation doit avoir un rôle bien défini. En outre, l'élément humain est toujours présent; il faut donc prévoir un certain degré de discipline à l'intérieur d'une structure définie.

Cinq grands principes qui régissent l'organisation s'appliquent au commandement.

- **L'unité de commandement**. Un commandant ne doit rendre compte qu'à un seul supérieur. Cela garantit un effort explicite et harmonieux (l'unité d'effort); favorise un processus de prise de décision opportun et efficace; et évite que les ordres et les instructions n'entrent en conflit les uns avec les autres. L'unité de commandement exige une chaîne de commandement claire qui axe le commandement à chaque niveau sur un seul commandant. Ce principe s'applique à tous les niveaux et aux opérations interarmées. Dans les opérations interalliées et les opérations autres que la guerre, toutefois, il est impossible d'obtenir une unité absolue de commandement.
- **La coopération**. La coopération est un complément de l'unité de

commandement: c'est un principe de guerre. Elle comporte la coordination d'activités individuelles et d'activités collectives dans le but d'obtenir un résultat combiné optimal pour le bien commun. Le fondement de la coopération est le travail d'équipe, la confiance et la compréhension mutuelle, basés sur une compréhension commune de l'intention du commandant et développés tout au long de l'instruction. Trois autres éléments contribuent à la coopération: un but commun (traduisant l'unité d'effort), une bonne volonté de part et d'autre, et une répartition claire des tâches. Une doctrine convenue par les deux parties et des relations de commandement clairement définies régularisent la coopération militaire.

- **Une structure équilibrée**. Un supérieur ne peut commander efficacement qu'à un nombre limité de subalternes. Le nombre optimal varie principalement selon la complexité de l'organisation et des tâches à accomplir. On obtient une structure d'ensemble équilibrée et efficace en réglant l'**étendue du commandement**—l'ampleur d'une organisation ou le nombre de subalternes directs d'un commandant.
- **Des procédures adaptées aux besoins**. Elles doivent être simples, efficaces et souples de façon à s'adapter aux besoins, et ainsi contribuer à l'établissement et au maintien de la cadence au sein du commandement. Les instructions permanentes d'opérations permettent de gagner du temps et d'économiser de l'énergie. Le chapitre 5 examine les procédures relatives aux opérations du quartier général, et le chapitre 6 expose en détail de la technologie normalisées de prise de décision.
- **Une organisation dynamique**. Le commandement doit être une organisation dynamique. Les situations qui évoluent et la nouvelle technologie exigent que les structures, la doctrine et les procédures soient souvent rajustées. Par exemple, la structure d'une force et de son quartier général déployés en vue d'opérations de soutien de la paix peut être très différente d'une structure établie en fonction d'un conflit régional ou d'une guerre généralisée. Par conséquent, l'organisation du commandement doit avoir un mécanisme d'adaptation aux besoins, de surveillance et d'étude continus. Mais il faut éviter les changements pour le seul plaisir des changements.

LA CHAÎNE DE COMMANDEMENT

La charpente du commandement, en temps de paix, de conflit ou de guerre, est la chaîne de commandement—la structure grâce à laquelle le commandement est exercé à divers niveaux par les commandants supérieurs jusqu'aux commandants subalternes. Pour être efficace, une chaîne de commandement doit être souple, mais elle doit aussi refléter clairement le cheminement du processus de prise de décision et de l'autorité au sein d'une force militaire. L'efficacité comporte deux grands

paramètres: l'un humain, l'autre issu de la technologie. Le premier, ce sont les ressources et les activités complémentaires comme les mess, les institutions, les associations régimentaires et les activités sportives qui inculquent une compréhension mutuelle, une éthique et un profond sentiment d'estime des autres. Le second est le besoin de rattacher chaque maillon de la chaîne au moyen des systèmes de communications et d'information, et d'instructions permanentes. Si ces systèmes et ces procédures ne sont pas garanties ou normalisées, une liaison doit être établie. C'est que chaque commandant doit savoir *où* il s'inscrit dans cette chaîne, *de qui* il reçoit ses ordres et *à qui* il donne des ordres, le premier préalable d'une chaîne de commandement.

En règle générale, une chaîne de commandement claire est efficace. L'information ne doit pas circuler, toutefois, dans le seul sens de l'axe hiérarchique. Il y a des occasions où, pour que le processus de prise de décision soit opportun, l'information doit atteindre divers niveaux de commandement *simultanément* plutôt que consécutivement. Et avec l'évolution de la technologie, la simultanéité s'imposera désormais comme une norme.

Si un supérieur et son subalterne ne parviennent plus à communiquer entre eux, il incombe au supérieur de rétablir les communications. Mais, en toute logique, les deux parties devraient mettre tout en oeuvre pour communiquer à nouveau entre elles sans toutefois que cela n'empêche le subalterne de poursuivre l'exécution diligente de ses tâches conformément à l'intention de son supérieur. Ainsi, le commandement de mission triomphe des conséquences potentiellement déstabilisantes d'une interruption du cheminement de l'information.

Outre la chaîne de commandement officielle, l'armée possède un mécanisme de contrôle technique connexe aux domaines *fonctionnels* d'intérêt. Pratiquement tous les niveaux en comportent. Par exemple, le commandant du quartier général de la brigade et escadron des transmissions, bien qu'il relève du commandant de sa brigade, peut recevoir des directives techniques (attribution de fréquences et instructions de chiffrement) du commandant des transmissions de la division. À l'intérieur de leurs zones fonctionnelles, les commandants de services de soutien peuvent exercer un contrôle technique sur des subalternes à titre d'officier supérieur fonctionnel. Ce contrôle est exercé au nom du commandant supérieur, dans le but d'appuyer l'intention de ce dernier. Il ne devrait être permis, en aucun cas, d'exercer un contrôle pour éclipser la primauté du commandant interarmes; ce contrôle doit être restreint à des zones d'intérêt déléguées, bien définies. S'il n'y a aucune restriction, la confiance envers le commandement risque d'être rompue ce qui aurait des conséquences négatives sur le moral et sur le rendement des formations ou des unités.

RELATIONS DE COMMANDEMENT

L'établissement des relations de commandement des formations et des unités

subordonnées est un facteur majeur de stabilité pour une chaîne de commandement. Il est particulièrement important, voire même fondamental, d'établir des relations de commandement et des relations administratives claires au cours de toutes les opérations, et spécialement au cours d'opérations interalliées et d'opérations interarmées. Lorsqu'il établit des relations de commandement, un commandant délègue une autorité à des subalternes en fonction des responsabilités de chacun. Un commandant peut déterminer s'il est en mesure d'employer des formations ou des unités subordonnées et comment il le fera, le cas échéant, en répondant aux questions suivantes :

- peut-il employer l'unité pour n'importe quelle fin (peut-il confier une mission à cette unité)?
- si la mission (objet de l'emploi de l'unité) ne relève pas de sa compétence, peut-il leur assigner des tâches dans le cadre de la mission?
- peut-il diviser la formation ou l'unité ou doit-il conserver celle-ci intègre?
- existe-t-il des restrictions quant à l'emploi de la formation ou de l'unité (par exemple, seulement pour des hostilités, ou encore pour une durée ou en un lieu déterminés)?

Divers types de relations de commandement sont exposés, sous forme de tableau, aux pages 62-65-67. Étant donné que les opérations interarmées et les opérations interalliées sont de plus en plus courantes, pour garantir une compréhension mutuelle, il faut absolument que tous s'exercent à utiliser la terminologie dans les opérations militaires quotidiennes. Il faut choisir ces divers «statuts» avec prudence, ceux-ci pouvant être interprétés différemment par d'autres services et par les alliés. Les critères énoncés au paragraphe précédent peuvent être utiles à cet égard, mais en cas de doute, il peut s'avérer sage de s'informer auprès du commandant supérieur au sujet de toute restriction que ce dernier pourrait avoir sur l'emploi des formations ou unités subordonnées. Les relations administratives, les tâches relatives à l'artillerie et à la défense antiaérienne sont décrites respectivement aux pages 65-67-69.

Dans le contexte du commandement de mission. Tous doivent se conformer à la chaîne de commandement et aux relations de commandement qui y sont intégrées dès que celles-ci sont définies et jusqu'à ce qu'elles soient officiellement changées. Les commandants doivent respecter l'unité de commandement et connaître les conséquences néfastes possibles qui découleraient du fait d'ignorer une structure établie. Toutefois, il est important de ne pas interpréter les relations de commandement et la chaîne de commandement trop rigoureusement dans des circonstances particulières. Au cours d'opérations, un commandant sur les lieux devra peut-être faire preuve d'initiative et briser à la fois la chaîne de commandement et les relations de commandement pour garantir une action opportune et efficace conforme à l'intention de son supérieur.

ÉTENDUE DU COMMANDEMENT

L'étendue du commandement est le nombre d'organisations subordonnées confiées à un commandant et auxquelles le commandant donne directement des ordres (voir la Figure 4.1). La taille globale des forces et leur déploiement spatial que dirige un commandant déterminent l'étendue optimale. L'étendue du commandement tient compte de qui doit être dirigé mais pas de la manière dont le commandement doit être exercé. Il est possible qu'en réduisant l'étendue du commandement d'autres niveaux de commandement puissent être ajoutés mais cela pourrait engendrer de fâcheuses conséquences. Le recours à la technologie, notamment les techniques de gestion de l'information et de communication modernes, permettra peut-être d'élargir l'étendue des commandements. Toutefois, le commandement étant essentiellement une fonction humaine, les considérations d'ordre strictement technologique ne peuvent pas être les seuls critères utilisés pour déterminer l'étendue du commandement.

Des études ont démontré qu'un commandant est en mesure de contrôler efficacement, au maximum, quatre ou cinq points de commandement actifs par quartier général. Ce maximum s'applique indépendamment des moyens techniques de communication utilisés avec chacune des unités ou des formations dans les limites de l'étendue du commandement. En outre, plus les points sont actifs, plus il sont difficiles à contrôler simultanément. Si plus de trois points sont actifs simultanément, le commandant risque d'être accablé et d'éprouver des difficultés à prendre des décisions judicieuses. Pour diminuer le nombre de ses points de commandement, le commandant peut avoir à déléguer son autorité soit dans le cadre du champ de bataille (comme illustré ci-dessous) soit par fonction.

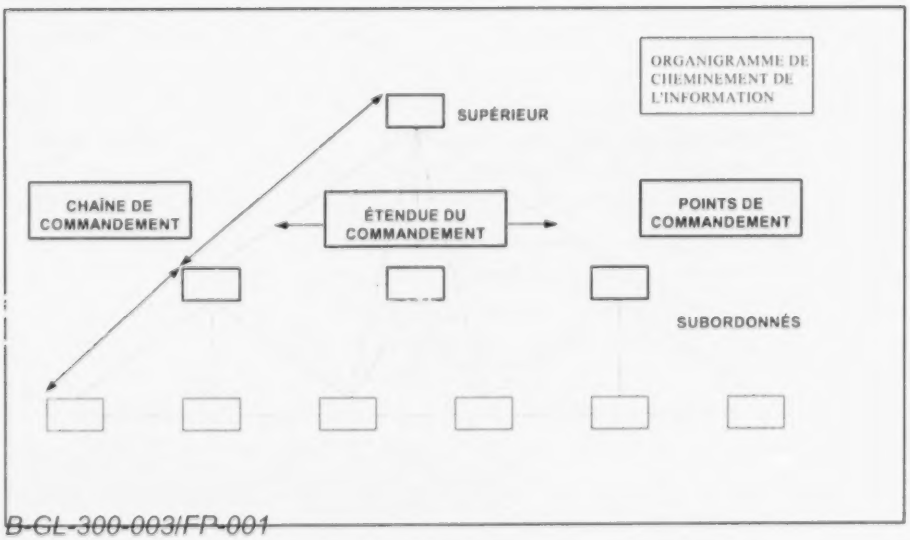


Figure 4.1 – Chaîne de commandement, étendue du commandement et cheminement de l'information

STRUCTURE

En principe, les forces devraient être structurées de manière à être aptes à mener des interventions indépendantes. La cohésion, et par conséquent l'efficacité d'un commandement, repose sur l'intégration de ses éléments constitutifs dans le but de maximaliser sa capacité globale. En pratique, les forces sont organisées de manière à comporter ou à puiser ailleurs les éléments nécessaires pour exercer les **fonctions de combat**. [32] Par exemple, une force équilibrée doit comporter des armes de manoeuvre ayant une mobilité commune et des niveaux appropriés de protection, assistées d'armes d'appui pour appuyer la manoeuvre et offrir une puissance de tir indirect, de concert avec des services de soutien pour assurer le maintien en puissance. Les éléments de soutien ont besoin d'un niveau convenable de mobilité et de protection—qui peut différer de celui des armes de manoeuvre. Les commandants de toutes les catégories de forces ont besoin de moyens pour commander et, si ces moyens ne sont pas intégrés à leur commandement, ils doivent être en mesure de demander un appui-feu, un appui du génie et un soutien administratif, en temps utile.

L'articulation fréquente d'unités ou de formations affaiblit la cohésion et ralentit la cadence. L'ampleur de ces effets négatifs est liée au niveau de commandement, à la nature de l'organisation et au genre de tâches à accomplir. Il est préférable, dans la mesure du possible, d'utiliser les groupements ordinaires. Si cela s'avère impossible au cours du premier déploiement vers un théâtre et qu'il faille constituer des organisations ponctuelles, les effets négatifs doivent être nettement pris en compte. Les organisations ponctuelles ont besoin d'un certain temps pour acquérir de la maturité et développer des méthodes, des relations de travail et une aptitude à communiquer au niveau d'une intention implicite partagée. Lorsqu'une organisation ou une unité ponctuelle est créée sur le théâtre des opérations pour combler un manque de moyens, il faut définir puis établir clairement ses relations avec les autres unités ou formations sur le plan du commandement opérationnel. Une fois engagées dans des opérations, les troupes et les ressources sont attribuées et articulées en fonction d'une mission. Il faut éviter les articulations subséquentes, elles coûtent cher en temps, en effort et en perte de cadence. Il y a d'autres solutions à envisager; par exemple, ré-assigner les appui-feux au lieu de regrouper le génie. Des contraintes logistiques

---

[32] Voir le chapitre de la PFC 301(1).

peuvent empêcher de reconstituer rapidement de nouvelles organisations. Par conséquent, compte tenu du besoin de concentrer la force, il est préférable d'organiser les tâches en fonction des groupements existants.

Dans certaines circonstances, il y a lieu de passer outre le principe de l'emploi des groupements ordinaires lorsque les forces affectées à des «tâches particulières» sont regroupées sous les ordres d'un commandant désigné. Ces forces devraient être articulées, dans la mesure du possible, autour du quartier général d'une formation ou d'une unité existante, celles-ci étant déjà dotées des installations de commandement nécessaires. Cependant, il faudra sans doute improviser. Au niveau tactique, les articulations peuvent être greffées à une arme de manoeuvre, à une arme d'appui ou à une unité de soutien au combat. Lorsqu'une certaine marge de manoeuvre est possible, cette solution garantit des économies d'effort en permettant de concentrer la force en un autre lieu.

ORGANISATION ET DOCTRINE

LE THÉÂTRE

Le cadre des opérations d'une coalition ad hoc sera principalement déterminé par le pays qui fournit les forces les plus imposantes sur le théâtre. Dans des opérations entièrement intégrées, le cadre sera généralement une adaptation de la doctrine de l'alliance, celle de l'OTAN, par exemple. Dans d'autres circonstances, une combinaison d'approches peut être plus avisée. Dans la majorité des cas, le théâtre d'opérations est divisé en **zones d'opérations,**[33] en plus de la division du théâtre en zones de combat et zones de communications. Dans les opérations autres que la guerre, ces termes peuvent ne pas être appropriés.

CADRE OPÉRATIONNEL

Le cadre des **opérations en profondeur**, des **opérations au contact** et des **opérations dans la zone arrière** représente un moyen de visualiser les opérations et facilite la synchronisation. Les termes «en profondeur», «au contact» et «dans la zone arrière» décrivent la manière dont ces trois opérations sont interreliées—d'abord par la fonction (*le résultat qu'elles doivent donner*), et ensuite par le lieu (*où elles doivent donner ce résultat*). Le cadre aide le commandant à établir des rapports entre les forces amies, et entre celles-ci et l'ennemi, des points de vue du temps, de l'espace, des ressources et de l'objectif. L'engagement simultané d'opérations en profondeur, d'opérations au contact et d'opérations dans la zone arrière, favorise la défaite de l'ennemi.

---

[33] La zone d'opérations est expliquée au chapitre 5 de la PFC 301(1).

DANS LE CONTEXTE DU COMMANDEMENT

En principe, l'organisation du commandement au cours d'opérations devrait reproduire le cadre d'opérations en profondeur, d'opérations au contact et d'opérations dans la zone arrière. Un commandant se sert de ce cadre pour les besoins suivants:

- avoir une base pour décentraliser le processus de prise de décision;
- favoriser la synchronisation nécessaire des opérations des points de vue objectif, temps et espace pour procéder à une intervention décisive et déterminer l'effort principal;
- déterminer où situer ses priorités personnelles (son attention). Le commandant ne peut pas se permettre de concentrer son attention seulement sur le combat rapproché.

Un commandant supérieur se sert du cadre opérationnel pour établir l'organisation de son commandement en fonction de l'*activité* et de l'*espace*. En désignant les points de commandement dans l'étendue de son commandement pour des opérations en profondeur, des opérations au contact et des opérations dans la zone arrière, le commandant décentralise le processus de prise de décision. Le commandant supérieur doit harmoniser l'organisation de son commandement avec son intention et son concept de l'opération. Ses solutions de décentralisation dépendent de la situation ainsi que des ressources en contrôle et communications dont il dispose. Chaque commandant subalterne devrait être responsable du contrôle des opérations dans la zone d'opérations qui lui a été confiée. Les zones d'opérations de divers niveaux de commandement peuvent se chevaucher. Par exemple, l'opération en profondeur d'un niveau de commandement subalterne correspondra généralement à l'opération au contact d'un niveau supérieur, et vice versa. Les zones d'intérêt et d'influence,[34] toutefois, peuvent se chevaucher au même niveau de commandement. Cela s'explique par le fait que tous doivent se concentrer sur l'ennemi qui ne respectera pas les limites de nos propres forces.

La synchronisation est la concentration des ressources et des activités en vue d'obtenir la puissance maximale de combat à un moment et en un lieu décisifs. Après avoir décentralisé son commandement, le commandant supérieur doit être en mesure de synchroniser les activités de ses subalternes dans le but d'obtenir la simultanéité d'action et de préserver l'unité d'effort de sa force. La synchronisation suppose l'orchestration des opérations d'abord par activité et dans le temps, puis dans l'espace. Les opérations en profondeur et les opérations dans la zone arrière sont plutôt des activités continues, alors que les opérations au contact sont généralement de plus courte durée que les premières. L'outil le plus puissant d'un commandant pour synchroniser les opérations, est la détermination de l'effort

---

[34] Ces termes sont expliqués au chapitre 5 de la PFC 301(1).

principal. Il peut déplacer l'effort principal, selon la situation, mais il doit résister à l'envie de déterminer trop longtemps d'avance ce déplacement.

L'attention personnelle du commandant qui est d'abord concentrée sur les **plans ultérieurs** se tournera vers les **opérations en cours,** au besoin. Si son plan l'exige, ou si les circonstances font en sorte que son attention est centrée sur les opérations en cours, le commandant doit généralement se concentrer sur celles des opérations en profondeur, des opérations au contact ou des opérations dans la zone arrière qui correspondent à l'effort principal. La priorité qu'il établira pour les plans ultérieurs, toutefois, sera vraisemblablement celles des opérations en profondeur ou des opérations dans la zone arrière qui établissent les conditions favorables aux opérations au contact décisives. Au combat, la conduite d'opérations en profondeur est généralement la préoccupation première du commandant, celle qui mobilise son attention pendant une grande partie de son temps, dans la mesure où il peut déléguer son autorité aux commandants subalternes pour les opérations au contact et les opérations dans la zone arrière qui sont distinctes. Lorsqu'il s'attend à une action décisive dans les opérations au contact, le commandant centrera généralement son attention sur celles-ci, en synchronisant les activités de ses commandants subordonnés. Il doit, entre-temps, surveiller attentivement l'évolution des opérations en profondeur et des opérations dans la zone arrière qui peuvent influer sur l'issue des opérations au contact en cours et les suivantes, puis rajuster ses priorités au besoin.

LE COMMANDEMENT DES OPÉRATIONS EN PROFONDEUR

Les opérations en profondeur prolongent le champ de bataille dans le temps et dans l'espace, ce qui rend la tâche difficile à l'ennemi qui tente de concentrer sa puissance de combat. En outre, ces opérations réduisent la cohérence et la cadence des actions de l'ennemi, ce qui crée des conditions favorables à des opérations au contact. Grâce à la portée et au pouvoir vulnérant des systèmes d'armes modernes, ainsi qu'à la précision et à la souplesse des systèmes d'acquisition d'objectifs et de communications, les opérations en profondeur peuvent contribuer directement à l'attaque de choc contre l'ennemi. Les opérations en profondeur sont axées de façon sélective sur les faiblesses principales de l'ennemi. Lorsqu'il concevra les opérations, le commandant réservera généralement l'effort de reconnaissance-renseignement-surveillance-acquisition d'objectifs (RISTA), la puissance de tir et les ressources de manoeuvre aux opérations en profondeur dans le but de préparer le terrain (prévoir le combat) pour les opérations au contact.

La portée des opérations en profondeur se résume aux activités RISTA suivies de l'ACTION DE CHOC. Le RISTA trouve, analyse et traque l'ennemi. L'ACTION DE CHOC se compose de deux volets. Le premier, l'engagement automatique des objectifs ennemis au moyen de l'artillerie, de l'aviation et de la guerre électronique conformément à la matrice directrice d'attaque (voir l'exemple à la page 120) qui est basée sur le processus des choix des objectifs et des moyens de

traitement. Le second, des attaques qui consistent en des opérations planifiées dans lesquelles les fonctions de combat sont, pour la plupart, intégrées de manière à utiliser la manoeuvre pour lancer une attaque en profondeur. Le commandement des opérations en profondeur distinctes doit être confié au commandant assigné à la force.

Le commandant de formation contrôle généralement lui-même les opérations en profondeur. Seul le commandant est en mesure de contrôler les moyens nécessaires pour engager des opérations en profondeur. Ces moyens comprennent l'effort de reconnaissance-renseignement-surveillance-acquisition d'objectifs (RISTA), et les systèmes d'attaque (artillerie, aviation et guerre électronique), appuyés par l'élément air.

LE COMMANDEMENT DES OPÉRATIONS AU CONTACT

L'objectif habituel des opérations au contact est d'**attaquer** l'ennemi **par une action de choc**. Mais les opérations au contact peuvent également servir à **fixer** l'ennemi afin d'avoir la liberté d'action en d'autres lieux. Les opérations au contact sont généralement conduites par des commandants d'unité ou de formation subordonnées qui ont reçu la mission et les ressources nécessaires pour mener une action de choc contre l'ennemi. Les opérations au contact, comme le terme l'indique, se traduisent habituellement par un contact direct avec l'ennemi. Un commandant subalterne qui est sur les lieux est bien placé pour conduire des opérations au contact étant donné qu'il est en mesure d'établir l'exécution détaillée des plans pour ensuite l'adapter aux circonstances locales qui auront évolué à la suite du premier contact avec l'ennemi. Néanmoins, le commandant supérieur garde la responsabilité du commandement et de la coordination des opérations au contact lorsqu'une synchronisation de plusieurs engagement s'impose.

Le commandant supérieur peut diminuer le nombre de ses points de commandement actifs (voir la Figure 4.1) en engageant des actions successives. Autrement dit, il devrait s'assurer que les commandants affectés aux opérations au contact ne participent pas tous en même temps aux opérations. Cependant, bien que le commandant réussisse ainsi à diminuer le fardeau du commandement, la simultanéité d'opérations en profondeur et de multiples opérations au contact offre de grands avantages. Le cas échéant, l'organisation du commandement doit être à la fois suffisamment solide et souple pour garantir un commandement efficace en plusieurs points concurremment actifs.

LE COMMANDEMENT DES OPÉRATIONS DANS LA ZONE ARRIÈRE

Les opérations dans la zone arrière sont celles qui se déroulent dans la zone arrière amie; elles étayent les opérations en profondeur et les opérations au contact. Elles garantissent la liberté d'action de la force en soutenant les opérations de combat (soit pour exploiter la réussite, soit pour récupérer du combat) et en

conservant la liberté de manoeuvre des forces qui ne participent pas aux opérations. Le commandant supérieur déterminera le partage des responsabilités pour assurer la protection globale de la zone arrière. Le commandement des opérations dans la zone arrière est distinct du commandement des services de soutien.

Les activités des services de soutien comprennent, en complément, des activités comme l'établissement et le maintien des lignes de communications ainsi que la protection des forces non engagées. Les unités, les installations ou les autres emplacements à l'intérieur de la zone d'opérations arrière peuvent devenir les objectifs des opérations en profondeur de l'ennemi. Le cas échéant, les forces qui participent aux opérations dans la zone arrière peuvent être dotées de moyens adaptés à la menace, compte tenu des priorités globales. Ainsi, en plus d'assumer sa première fonction de maintien en puissance de la force, le commandement des opérations dans la zone arrière peut disposer des moyens nécessaires pour cueillir le renseignement ainsi que pour établir des plans et organiser des opérations au contact. **L'unité du commandement de la zone arrière est un facteur essentiel de prévention des conflits d'intérêts ou de priorités**. C'est pourquoi, il convient de désigner un commandant des opérations dans la zone arrière à tous les niveaux appropriés et de veiller à ce que ses relations de commandement avec toutes les forces à l'intérieur de sa zone d'opérations soient clairement établies.

À l'intérieur d'un théâtre d'opérations, les opérations dans la zone arrière se déroulent à la fois dans la zone des communications et dans la zone de combat. Lorsqu'il y a chevauchement des opérations, il faut prendre des dispositions en matière de commandement pour préserver l'unité d'effort. Cela s'applique également aux opérations logistiques et aux affaires de sécurité, notamment la protection des zones de bases et des lignes de communications.

LE CONTRÔLE DES OPÉRATIONS

Les mesures de contrôle sont essentielles pour coordonner les opérations et réduire le nombre de morts et de blessés qu'infligent nos propres forces aux forces amies. Toutefois, conformément aux principes du commandement de mission, expliqué au chapitre 3, un commandant n'utilise que les mesures de contrôle minimales de manière à ne pas gêner inutilement la liberté d'action de ses subordonnés. Le commandant doit savoir, au cours d'une grande opération ou d'un important combat, si la méthode de contrôle doit comporter des mesures automatiques ou des mesures ponctuelles car cela influe sur la liberté d'action de ses subalternes. Le contrôle peut inclure des éléments des deux. Les **mesures automatiques** sont les mesures convenues et diffusées, notamment les limites des zones, les lignes de conduite du tir, les zones d'engagement désignées, les zones de tir réglementées et les limites d'exploitation. Elle sont particulièrement importantes au cours des opérations interarmées. Les **mesures positives** reposent sur une capacité claire et une autorisation d'agir qui donnent un rôle prépondérant aux communications et risquent d'affaiblir la cadence.

L'équilibre entre ces deux types de mesures sur un théâtre d'opérations dépendra:

- du genre d'opération et de l'environnement (y compris le terrain);
- de la technologie à la disposition de la force, notamment le matériel de relèvement et d'identification;
- des procédures nationales ou des procédures interarmées et des procédures interalliées qui sont convenues et mises en vigueur ainsi que des règles d'engagement.

Diffusion des mesures de contrôle. Elles paraissent généralement dans les instructions de coordination, sous la rubrique «Exécution», d'un ordre d'opérations.

POSITION DU COMMANDANT

L'expérience du champ de bataille démontre que tous les commandants se retrouvent face au même dilemme concernant le meilleur endroit où se poster sur le théâtre d'opérations ou sur le champ de bataille. En effet, le commandant peut aller à l'avant pour diriger ou motiver une partie de ses forces ou rester à l'arrière pour coordonner les actions dans les limites de l'étendue de son commandement et pour demeurer en contact avec son quartier général supérieur.

Aux niveaux inférieurs de commandement, le commandant est généralement en contact direct avec ceux à qui il donne des ordres. À l'échelon du peloton et de la compagnie, par exemple, un commandant est habituellement en mesure de voir ses soldats et ainsi de leur donner directement des ordres. Au fur et à mesure qu'on s'élève dans les échelons, la distance physique qui sépare un commandant de ses subalternes s'accroît. Au sein d'une unité ou d'une formation expérimentée, le commandant est, malgré tout, en mesure d'exercer son commandement, la plupart du temps, parce qu'il fait confiance à ses subordonnés. Toutefois, le commandant sera souvent tenu, au moment de l'effort principal, d'établir un contact personnel ou de faire une intervention en personne. De même, lorsque le commandant perd son «intuition» de la situation, il peut avoir à se poster à l'avant pour rétablir sa perception des événements.

Le commandant doit analyser sa position relativement aux forces qu'il commande et par rapport à sa mission. Le choix du lieu où le commandant décide de se poster peut avoir des répercussions importantes, non uniquement sur l'organisation du commandement, mais aussi sur la conduite des opérations. Les principaux paramètres qui influent sur cette décision sont communs aux niveaux tactique et opérationnel:

- l'accès à l'information qui est nécessaire à la prise de décisions opportunes, y compris l'aptitude du commandant à évaluer l'état et le moral de ses troupes;
- les communications aux points de commandement. Compte tenu des

limites techniques, les systèmes de communications doivent être adaptés aux besoins du commandement, et non inversement;

- les possibilités de planification et la capacité de prise de décision;
- la sécurité, notamment la protection physique.

Au cours d'un combat, le commandant doit considérer sa position relativement aux forces qu'il commande et par rapport à sa mission. Aux niveaux tactiques inférieurs, il doit donner l'exemple et communiquer en personne avec ceux qui sont sous ses ordres. Généralement, le commandant dirige une seule grande opération au contact à la fois; le caractère immédiat de la situation l'obligeant à se placer à une position bien avancée. Même si, en certaines occasions, une intervention personnelle à un endroit précis aura préséance sur tous les autres facteurs, le commandant doit analyser comment cette décision peut influer sur ses communications avec les autres points de commandement. Les structures et le matériel doivent viser à appuyer le commandant à une position avancée.

Aux niveaux supérieurs de commandement, dont le niveau opérationnel, la décision du commandant quant au lieu où il se postera, est plus complexe. Ce commandant a des responsabilités beaucoup plus étendues que celles du commandant d'un niveau inférieur (notamment la liaison avec le pays hôte et avec les contingents nationaux au cours d'opérations interalliées) et le cadre plus complexe du champ de bataille influera sur son choix de position. Au cours d'opérations interarmées, les quartiers généraux de l'élément air et de l'élément terre doivent être co-implémentés.

L'endroit où le commandant choisit de se poster influe beaucoup sur son habileté à analyser l'évolution de la situation, à interagir avec l'état-major et ses commandants subordonnés, et à influer sur les événements. Un commandement avancé aide les commandants à prendre des décisions opportunes et, par conséquent, à saisir des occasions passagères. Toutefois, si le commandant est trop près de l'action, il risque de se laisser captiver par un événement secondaire qui embrouillera sa vue d'ensemble de la situation, affaiblira son jugement et minera les efforts de ses subalternes. Par conséquent, le commandant doit établir un prudent équilibre entre un commandement avancé et un commandement vers l'arrière. Ainsi, la position la plus convenable est **le point d'où le commandant est le mieux en mesure d'influer sur l'évolution de la campagne, d'une grande opération majeure ou d'un combat en prenant des décisions judicieuses compte tenu de *son niveau de commandement*.**

DÉLÉGATION DU COMMANDEMENT

Les commandants de brigade ne sont généralement pas appuyés par des commandants adjoints. Mais le concept des commandants adjoints n'est toutefois pas étranger à l'armée; ce poste existe depuis le niveau de la section jusqu'au niveau

du bataillon. En principe, les services de commandants adjoints ne sont requis qu'en certaines circonstances, notamment en fonction du calendrier et de la nature des opérations. Il y a lieu de déléguer son autorité dans l'un ou l'autre des cas suivants:

- pour assurer la relève au sein de la chaîne de commandement (par exemple, dans le cas où le commandant désigné est blessé);
- pour diminuer la charge de travail d'un commandant en déléguant une partie de son autorité;
- quand la présence d'un commandant adjoint est nécessaire pour favoriser la cohésion au sein de forces interarmées ou de forces interalliées;
- pour remplacer provisoirement le commandant (par exemple, lorsqu'il doit s'absenter de son lieu de commandement pour les raisons du service ou pour congé autorisé).

Les commandants adjoints assurent la relève aux niveaux tactiques inférieurs et sont généralement en mesure d'assumer le commandement sur le champ ou à peu de préavis lorsque le commandant désigné n'est plus apte à exercer le commandement. Au niveau de la formation, un commandant subalterne est désigné en cours d'opérations pour prendre la relève et assumer le commandement. Cette façon de procéder risque de créer des difficultés sur le plan pratique, difficultés qui doivent être prises en compte au moment d'établir l'organisation du commandement en vue d'une campagne ou d'une grande opération. Le cas échéant, le subalterne doit d'abord se déplacer pour se rendre au quartier général (s'il en existe toujours un), ce qui demande du temps, mais il doit aussi se familiariser parfaitement avec la situation à ce niveau de commandement. C'est uniquement à ce moment qu'il est en position d'assumer efficacement le commandement. La familiarisation se fera plus rapidement si le nouveau commandant connaît à fond l'intention de son prédécesseur.

Une fois qu'il a délégué son pouvoir de commandement, le commandant supérieur est en mesure de se concentrer sur des sujets ou sur des problèmes particuliers, et de laisser l'adjoint désigné se concentrer sur d'autres questions. Par exemple, les commandants adjoints peuvent être investis de pouvoirs financiers et budgétaires déterminés, en temps de paix. Au cours d'opérations, si le commandant tombait au champ de bataille ou devenait inapte de quelque autre façon, le commandant subalterne désigné pourrait prendre la relève. Il se peut aussi que les commandants adjoints en temps de paix ne soient pas déployés avec une formation sur le théâtre d'opérations. Par exemple, l'adjoint peut très bien rester à la base d'attache pour s'occuper des autres responsabilités relatives au commandement et pour entraîner les unités de renfort.

L'affectation équilibrée de commandants et de commandants adjoints de forces interalliées peut renforcer le commandement collectif d'une alliance, et lier étroitement les forces de coalition. Cela permet d'exprimer ouvertement

l'engagement et la représentation du pays au niveau supérieur de commandement. Dans les opérations interarmées nationales, les commandants adjoints de chaque service sont généralement employés au niveau du quartier général de la force interarmées (QGFI).

RÉSUMÉ

L'organisation du commandement, sur le plan théorique, comprend la structure, le cadre opérationnel (opérations en profondeur, opérations dans la zone arrière et opérations au contact), l'emplacement du commandant et le concept de la délégation du commandement. Les relations de commandement sont expliquées dans les annexes du présent chapitre. Voilà qui termine la partie théorique de l'organisation et nous amène au chapitre 5 qui décrit de façon détaillée la mise en oeuvre de cette théorie.

CHAPITRE 4 – ANNEXE A

RELATIONS DE COMMANDEMENT

	Commandement intégral[1]	COMMANDEMENT[2]		CONTRÔLE[5]		Pouvoir de planification[7]
		Commandement opérationnel[3]	Commandement tactique[4]	Contrôle opérationnel[6]	Contrôle tactique	
1. Utiliser séparément les éléments constitutifs des unités ou formations	X	X				
2. Assigner des missions[8]	X	X		X		
3. Assigner des tâches	X	X	X	X		
4. Déléguer un statut de commandement egal	X	X	X	X		
5. Déléguer un statut de commandement inférieur	X	X	X	X		
6. Coordonner le mouvement local, les installations et la zone de défense	X	X	X	X	X	
7. Établir des plans et faire la coordination	X	X	X	X	X	X
8. Assumer une responsabilité administrative[9]	X					

Tableau 4A.1 – Relations de commandement

Notes:

1. La doctrine canadienne et la doctrine des alliés n'autorisent pas la cession du commandement entier d'une unité ou d'une formation aux forces d'un autre pays ou à un commandant d'une force interalliée. L'autorité nationale, généralement le CEMD, conserve donc toujours le COMMANDEMENT INTÉGRAL.

2. La terminologie relative au commandement est généralement appliquée aux armes de manoeuvre, c.-à-d. l'Infanterie, l'Arme blindée, l'Aviation et le Génie d'appui rapproché. P. ex., une Cie inf OPCOM donné à un régt blindé.

3. Un OPCOM est le pouvoir donné à un commandant pour assigner des missions ou des tâches à des commandants subordonnés, pour déployer des unités, pour réaffecter des forces et pour conserver ou déléguer le commandement ou le contrôle opérationnel ou tactique comme il le juge nécessaire. Cette définition diffère quelque peu de celle de l'AAP-6.

4. Un commandant auquel on a assigné des forces en vertu d'un TACOM peut attribuer des tâches aux forces placées sous son commandement mais dans les seules limites des paramètres de la mission en cours qui lui a été ordonnée par l'autorité supérieure. Le TACOM est utilisé lorsque le commandant supérieur reconnaît le besoin de ressources additionnelles pour accomplir une tâche mais doit garder ces ressources intactes pour remplir un rôle ultérieur. Par exemple, une équipe TACOM de combat est affectée comme garde pendant la démolition d'un pont et un TACOM est alors assigné au commandant du bataillon compétent. Lorsque la tâche est achevée, les relations TACOM avec ce bataillon se terminent.

5. La terminologie relative au contrôle est généralement appliquée aux armes d'appui et aux armes de soutien au combat, c.-à-d. l'Artillerie, les Transmissions, la Police militaire, le Génie d'appui général, etc. lorsqu'une autorité technique permet l'emploi de ces ressources. P. ex., un OPCON 79 E Trans à 2 Bde.

6. L'OPCON est l'autorité conférée à un commandant de donner des ordres aux forces affectées, de telle sorte qu'il puisse accomplir des missions ou des tâches particulières, habituellement limitées de par leur nature, quant au lieu ou dans le temps; de déployer les unités concernées et de conserver ou de déléguer le contrôle tactique de ces unités. S'il y a lieu d'employer séparément les éléments constitutifs, le commandant supérieur doit donner son approbation au préalable.

7. Le pouvoir de planification sert dans le cas d'éventuelles relations de commandement. Le POUVOIR DE PLANIFICATION confère aux unités ou formations concernées, le pouvoir d'établir une liaison directe pour les besoins d'une planification. Ce pouvoir peut être conféré, par exemple, à une unité qui subit un entraînement préparatoire au combat au Canada avec l'unité dont elle assurera la relève dans le cadre d'un engagement avec les Nations Unies.

8. La mission est définie ainsi dans l'AAP-6: "expression claire et concise de l'action à accomplir et du but poursuivi".

9. La responsabilité en matière de maintien de la puissance n'est pas comprise dans les relations de commandement dans le cas d'opérations interarmées, d'opérations interalliées ou d'opérations multinationales. C'est au seul niveau national que l'OPCOM, le TACOM et l'OPCON comprennent généralement la responsabilité administrative ATTACHÉ POUR LA MAINTENANCE QUOTIDIENNE. Lorsque les relations sont autres que celle de l'approvisionnement de combat ordinaire, elles doivent être précisées.

Divers:

– Les relations de commandement seront dans tous les cas déterminées par le GDH auquel elles commencent. Le GDH auquel elles se termineront sera aussi indiqué, dans la mesure où il est connu.

– Les OL sont généralement intégrés, conformément aux prescriptions des IPO, à l'unité ou à la formation dans laquelle ils seront employés. Sinon, le terme ATTRIBUÉ peut être utilisé. Les sorties d'appui aérien sont ATTRIBUÉES.

– Les centres de coordination comme les ECAT, CCGE, et CCFA fonctionnent généralement de concert avec une unité ou une formation conformément aux prescriptions des IPO. Si ce n'est pas le cas, ils doivent être assignés OPCON.

– Le terme AUTORITÉ DE COORDINATION tel que défini par l'OTAN peut aussi être utilisé. Il **ne** s'applique **pas** directement aux relations de commandement et est défini dans le glossaire.

PAGE BLANCHE INSÉRÉE INTENTIONNELLEMENT

CHAPITRE 4 – ANNEXE B

RELATIONS ADMINISTRATIVES

	DÉTACHÉ - ADMINISTRATION[1]	DÉTACHÉ - ADMINISTRATION SAUF ...[2]	DÉTACHÉ - MAINTENANCE QUOTIDIENNE[3]	DÉTACHÉ - MAINTENANCE QUOTIDIENNE PLUS/SAUF ...[4]	POUVOIR DE PLANIFICATION
1. Responsabilité administrative	X	X	X	X	X
2. Soutien du personnel	X	X			X
3. Soutien logistique	X	X	X[5]	X	X

Tableau 4B.1 – Relations administratives

Notes:

1. L'unité ou la formation bénéficiaire a plein pouvoir pour diriger toutes les affaires de soutien logistique et de soutien du personnel de la formation ou de l'unité DETACHEE POUR L'ADMINISTRATION, et en assume la responsabilité.

2. DÉTACHÉ POUR L'ADMINISTRATION SAUF ... correspond à une relation utilisée lorsque, en raison de la nature de l'opération (temps, distance, ressources) le soutien administratif en entier est impossible ou trop coûteux. Les fonctions qui ne sont pas transférées sont précisées, p. ex. , **«sauf l'administration du personnel»**. Même lorsqu'une fonction est exclue, des conseils peuvent être donnés ou, en cas d'urgence, un soutien peut être assuré dans cette activité exclue.

3. DÉTACHÉ POUR LA MAINTENANCE QUOTIDIENNE correspond à une relation par laquelle le commandant bénéficiaire détient l'autorité de donner des ordres pour satisfaire aux besoins courants en matière d'approvisionnement de combat nécessaire à l'unité ou à la formation détachée et en assume la responsabilité. L'unité ou la formation d'appartenance conserve la responsabilité de tout le soutien logistique et le soutien du personnel autre que le carburant et les lubrifiants, les munitions, les vivres et l'eau (voir la note 9, de l'annexe A).

4. Cette relation ressemble à la relation «DÉTACHÉ POUR LA MAINTENANCE QUOTIDIENNE» mais elle est utilisée lorsqu'il y a un ajout ou une exclusion à l'approvisionnement de combat. P. ex. , un escadron d'hélicoptère qui a des relations de commandement avec une formation de l'Armée de terre. Tout l'approvisionnement de combat sera fourni **«sauf le carburant d'aviation»** qui restera sous la responsabilité de l'unité d'appartenance. L'ajout pourrait être **«en plus: les pièces de rechange»** ou **«en plus : la récupération»**.

5. Seulement l'approvisionnement de combat. Tout autre approvisionnement logistique peut être fourni dans la mesure où les ressources le permettent.

Divers :

– Les relations administratives devraient être déterminées par le GDH auquel elles commencent. Le GDH auquel elles se termineront devrait aussi être précisé, dans la mesure où il est connu.

– Les relations administratives n'ont pas été clairement énoncées par l'OTAN. En conséquence, les définitions dans la présente annexe peuvent être considérées comme ne s'appliquant qu'aux unités canadiennes seulement. Les relations administratives de toute force multinationale doivent être négociées par les éléments constitutifs de cette force.

– Le CONTRÔLE ADMINISTRATIF est ainsi défini par l'OTAN : direction ou autorité exercée sur des formations subordonnées ou autres en ce qui concerne les questions administratives telles que l'administration du personnel, les ravitaillements, les services et autres problèmes ne faisant pas partie des missions opérationnelles de ces formations subordonnées ou autres. (AAP-6).

– Les relations de commandement résumées au tableau 4A-1 ne comprennent pas le soutien administratif sauf dans le cas du COMMANDEMENT INTÉGRAL. Ce tableau sert à établir les dispositions administratives régissant les armes de manoeuvre et les armes d'appui, et celles régissant les rapports entre les unités de services de soutien et la formation dont elles assurent le soutien.

PAGE BLANCHE INSÉRÉE INTENTIONNELLEMENT

CHAPITRE 4 – ANNEXE C

TÂCHES ET RESPONSABILITÉS DE L'ARTILLERIE

Tâches tactiques de l'artillerie	Répondre aux demandes de tir en priorité venant de :	Établir la liaison avec :	Établir la communication avec :	Fournir les CB/OOA/ G contr T	Armes déplacées et déployées par :	Sa zone de tir est :	Son plan de feux est établi par :
Appui direct	1. formation ou unité directement appuyée 2. ses propres OOA/G contr T 3. artillerie de campagne de la force[1]	unité/formation directement appuyée	unité/formation de manoeuvre directement appuyée	CB au QG de l'unité. OOA/G contr T à chaque sous unité de manoeuvre de la formation/unité directement appuyée	commandant de l'unité d'artillerie d'appui direct ou par ordre du QG[1] d'artillerie de campagne de la force	zone d'action de la formation ou de l'unité directement appuyée	élabore ses propres plans de feux en collaboration avec la formation ou l'unité directement appuyée
Renforcement	1. unité d'artillerie renforcée 2. ses propres OOA/G contr T 3. QG[1] d'artillerie de campagne de la force	unité d'artillerie renforcée	unité d'artillerie renforcée	Pas de besoin inhérent	unité d'artillerie renforcée ou par ordre du QG[1] d'artillerie de campagne de la force	zone de tir de l'unité d'artillerie renforcée ou zone prescrite	unité d'artillerie renforcée
Appui général renforcement	1. QG[1] d'artillerie de campagne de la force 2. unité d'artillerie renforcée 3. ses propres OOA/G contr T	unité d'artillerie renforcée	unité d'artillerie renforcée	unité d'artillerie renforcée si le QG[1] d'artillerie de campagne de la force l'approuve	QG[1] d'artillerie de campagne de la force ou unité d'artillerie renforcée si le QG[1] d'artillerie de campagne de la force l'approuve	zone d'action de la formation ou de l'unité appuyée y compris la zone de tir de l'unité d'artillerie renforcée	QG[1] d'artillerie de campagne de la force ou comme précisé
Appui général	1. QG[1] d'artillerie de campagne de la force et artillerie d'acquisition d'objectifs 2. ses propres OOA/G contr T	pas de besoin inhérent	pas de besoin inhérent	pas de besoin inhérent	QG[1] d'artillerie de campagne de la force	zone d'action de la formation ou de l'unité appuyée ou zone prescrite	QG[1] d'artillerie de campagne de la force

Tableau 4C.1 – Tâches et responsabilités de l'artillerie

Notes:

1. Quartier général d'artillerie de ou quartier général supérieur.
2. L'état-major G3 de la brigade doit être consulté avant que les groupes des pièces soient déplacés à l'intérieur des limites de la brigade, en direction de ces limites ou en vue de les franchir. Cette responsabilité incombe au cmdt de l'artillerie appui rapproché.

PAGE BLANCHE INSÉRÉE INTENTIONNELLEMENT

CHAPITRE 4 – ANNEXE D

TÂCHES ET RESPONSABILITÉS

ARTILLERIE

ANTIAÉRIENNE

Tâche tactique de l'artillerie antiaérienne	Priorités de défense antiaérienne établies par:	Établir la liaison avec:	Établir la communication avec:	Armes déplacées et déployées par:
Appui direct	formation/unité directement appuyée	formation/unité directement appuyée	formation/unité directement appuyée	cmdt AAA d'appui direct
Renforcement	unité AAA renforcée	unité AAA renforcée	unité AAA renforcée	unité AAA renforcée
Appui général renforcement	1. QG AAA de la force 2. unité AAA renforcée	unité AAA renforcée	unité AAA renforcée	QG AAA renforcé
Appui général	QG AAA de la force	pas de besoin inhérent	pas de besoin inhérent	QG AAA de la force

Tableau 4D.1 – Tâches et responsabilités de l'artillerie antiaérienne

PAGE BLANCHE INSÉRÉE INTENTIONNELLEMENT

CHAPITRE 5

LA MISE EN PLACE D'UNE ORGANISATION DE COMMANDEMENT

Le présent chapitre, le dernier sur les éléments du commandement, prend appui sur la théorie de l'organisation du commandement exposée en détail au chapitre précédent. Il porte sur la mise en place des systèmes d'aide au commandement au sein de l'Armée de terre.

CONTENU

Les besoins

L'état-major

La liaison

Les systèmes de communications et d'information

Le quartier général

LES BESOINS

Sans soutien, le commandant ne peut vraiment s'acquitter de la fonction de commandement qui lui incombe. Les éléments de soutien nécessaires suivants sont à tous les niveaux de commandement supérieurs au niveau tactique le plus bas.

- Un personnel (état-major, les conseillers arme et service et les officiers de liaison) qui aide le commandant à exercer le commandement et qui est mandaté par celui-ci.
- Des systèmes de communications et d'information robustes.
- Un environnement de travail sécurisé (un quartier général) pour le commandant et son état-major; il faut avoir dans cet environnement une structure administrative et une organisation de sécurité qui protège, soutienne et déplace le commandant et l'état-major.
- Des procédures réglementaires, y compris celles qui régissent la prise de décision, qui permettent de canaliser toutes les activités de commandement et d'état-major vers un même but, tant au sein du quartier général qu'avec les autres quartiers généraux.

CONCEPTION D'UNE ORGANISATION D'AIDE AU COMMANDEMENT

Tel qu'il a été exposé en détail au chapitre 3, la notion d'opérations au sein des FC est fondée sur la guerre de manoeuvre et la théorie du commandement est celle du commandement de mission. En raison de ces deux «dogmes» et des progrès technologiques qu'on connaît sur les champs de bataille modernes, il faut absolument disposer d'une organisation d'aide au commandement caractérisée par la cohésion, afin d'éviter les doubles emplois inutiles, et la souplesse, pour s'adapter au changement. Mais il y a le danger de laisser la taille de l'état-major, donc du quartier général, croître de façon démesurée (et dangereuse), au point de mettre en péril la survie même du QG. On ne peut concevoir une telle organisation sans tenir compte des menaces au système de commandement. Ces menaces sont celles que posent l'ennemi, y compris la guerre de commandement et de contrôle, et les conditions environnementales, sans oublier les menaces auto-infligées, comme celles qui découlent des carences humaines, de la surabondance d'information, de la défaillance du matériel et des coûts des ressources.

L'ÉTAT-MAJOR

FONCTION

Dans un cadre de conduite contemporaine de la guerre, le commandant ne peut exercer seul le commandement, à moins qu'il ne soit à la tête du groupe le plus petit et le plus élémentaire qui soit, comme ceux qui existent au niveau tactique le plus bas. Par conséquent, on retrouve à la plupart des niveaux un état-major qui aide et appuie le commandant. L'état-major ne dispose d'aucune autorité en soi, sauf l'autorité dont il est investi par le commandant et qu'il exerce au nom de celui-ci. Par conséquent, l'état-major n'entreprend des activités qu'*au nom du commandant*.

Indépendamment du niveau de commandement, l'état-major exerce deux fonctions principales:

- **Assister le commandant**. L'assistance du commandant par l'état-major s'inscrit principalement dans le cadre de la fonction de contrôle. Celle-ci comprend la coordination, sous la forme de mesures de contrôle à l'endroit des unités et des formations subordonnées, et le suivi, relativement au retour subséquent de l'information au quartier général. L'état-major aide à élaborer et à diffuser les mesures de contrôle (coordination), ainsi qu'à gérer le flux d'information (suivi), de façon à aider le commandant à ajuster et modifier ces mesures et à adapter son plan aux circonstances. Le commandant complète ce mécanisme de rétroaction par les informations qu'il reçoit directement de ses subalternes et par ses observations personnelles sur le champ de bataille.
- **Aider les formations et les unités**. L'état-major aide également les formations et les unités subordonnées dont l'existence même et les capacités d'entraînement et de combat dépendent, dans une large mesure, des actes posés et des décisions prises par l état-major. C'est à la capacité de l'état-major de travailler avec célérité, compétence et coopération que se reconnaît le quartier général efficace. Il incombe à l'état-major de veiller à ce que toutes les informations pertinentes soient transmises aux formations et aux unités supérieures, subordonnées et de flanc.

Le commandant n'est pas le seul décideur. Dans la pratique, il fait converger l'effort de son état-major en donnant des directions et prenant des décisions qui résultent en l'élaboration d'un cadre d'action. En établissant les priorités et en déléguant une partie de son pouvoir de décision, le commandant peut centrer toute son attention sur les décisions essentielles qu'il doit prendre et qui appartiennent vraiment à son niveau de commandement. En abaissant le niveau où se situe la prise de décisions d'ordre courant, le commandant permet à son état-major d'agir à l'intérieur de ses propres sphères de responsabilité et conformément à ses intentions.

L'OFFICIER D'ÉTAT-MAJOR

L'aide apportée par l'officier d'état-major à son commandant revêt les formes suivantes:

- Pressentir les besoins du commandant, comprendre ses intentions et lui fournir des avis éclairés lorsque besoin il y a ou qu'un facteur important a été omis.
- Fournir au commandant les informations qui l'aideront à prendre des décisions, tout en continuant à prendre les décisions qui relèvent de sa propre compétence et ainsi éviter d'importuner ce dernier de détails non

pertinents.

- Élaborer et mettre en œuvre le plan du commandant en publiant des directives et des ordres et en veillant à leur exécution.

Les qualités de l'officier d'état-major. Nombreuses sont les qualités exigées des commandants (décrites au chapitre 2 – L'élément humain du commandement) qui s'appliquent également aux officiers d'état-major. Cela est surtout vrai pour les officiers supérieurs d'état-major occupant des postes (combinés) au niveau national et multinational et dont les pouvoirs délégués sont parfois considérables. Ayant également à travailler avec des subalternes et un personnel de soutien (comme les commis et les signaleurs), les officiers d'état-major sont appelés à s'acquitter de fonctions de direction. En plus d'avoir à posséder l'aptitude fondamentale à commander, le bon officier d'état-major se caractérise par les qualités personnelles suivantes:

- **Caractère**. L'officier d'état-major doit faire preuve de loyauté et de tact envers son commandant; il doit se mériter la confiance de ce dernier et l'appuyer sans pour autant compromettre l'objectivité de sa propre pensée et de son propre jugement. Il ne doit pas se dérober à ses obligations et doit rester fidèle à ses décisions; il lui faut conseiller et consulter ses pairs; il doit collaborer avec eux, défendre les décisions de son supérieur et sacrifier ses propres intérêts ou aspirations. L'officier d'état-major averti est celui qui s'exerce à être de bonne humeur.
- **Intellect**. L'officier d'état-major qui n'a pas la compétence professionnelle nécessaire est voué à l'échec. En effet, tout officier d'état-major doit veiller à maîtriser par l'étude et des recherches personnelles tous les aspects de son domaine d'activité. Il doit être bien informé, astucieux et capable de pressentir les choses, d'agir et de réagir avec souplesse. L'officier d'état-major qualifié est celui qui sait former des idées claires et travailler dans un climat de tension, qui sait communiquer avec précision, tant verbalement que par écrit, de façon claire et concise en utilisant les mots justes. Sa capacité intellectuelle se traduira par son habileté à faire la synthèse d'informations provenant de sources variées et souvent contradictoires. Cette habileté est nécessaire pour bien se représenter la situation et pour donner des conseils judicieux au commandant. Plus encore, l'officier d'état-major compétent sait faire preuve d'une certaine largeur d'esprit face à ses responsabilités et évite d'être trop cloisonné dans sa façon de voir les choses.
- **Désintéressement**. La mesure du succès d'un officier d'état-major est la facilité avec laquelle les formations et les unités subordonnées s'acquittent des opérations. Le mérite qui revient à l'officier d'état-major est rarement reconnu et celui-ci ne doit pas s'y attendre. Il faut vraiment faire preuve d'aplomb et de maturité pour travailler

consciencieusement sans espoir de récompense ou de reconnaissance.

- **Diligence**. Le rôle de l'état-major est de libérer le commandant des travaux courants et approfondis. Par conséquent, en plus d'avoir à faire preuve d'originalité et de créativité, l'état-major doit très souvent abattre une besogne qui exige une approche méthodique et systématique, ainsi qu'un souci du détail. L'officier d'état-major responsable d'une équipe doit être capable de déléguer des pouvoirs, de coordonner les travaux de l'équipe et de présenter de façon concise, précise et en temps opportun les résultats de ces travaux.

Possibilités d'auto-perfectionnement. Tous les officiers d'état-major devraient s'intéresser aux activités de leurs supérieurs et des autres bureaux d'état-major afin d'élargir leurs horizons professionnels. Non seulement les officiers se préparent-ils ainsi à occuper des postes supérieurs de commandement ou d'état-major, mais ils acquièrent les connaissances nécessaires pour remplacer, si besoin il y a, d'autres membres de l'état-major, ce qui ajoute un élément de souplesse au quartier général. Les commandants doivent favoriser cet éthos et en stimuler le développement par l'instruction.

LA STRUCTURE DE L'ÉTAT-MAJOR

Contrairement à ce que l'on retrouve dans de nombreux pays européens, l'Armée de terre canadienne ne compte pas de système d'état-major général unifié. Il n'existe aucune distinction officielle – que ce soit par la tenue, les titres ou les qualités – entre les membres de l'état-major et ceux dont la fonction est régimentaire ou entre les membres de l'état-major et ceux d'un «état-major général». En raison de la possibilité d'opérations interarmées futures, il est important de connaître les différences entre le concept européen d'état-major général (OTAN) et la pratique canadienne de responsabilités d'état-major. Un résumé des principales différences est présenté au tableau 5.1.

Bureaux d'état-major général	Fonctions principales (système OTAN)	Fonctions principales (Armée de terre canadienne)	Remarques
G1	Dotation en personnel et organisation; bien-être; relations publiques.	Dotation en personnel; bien-être; services de santé/dentaires; JAG; aumônerie et information publique.	Canada – Affectation du personnel en collaboration avec le G3.
G2	Renseignement	Identique à l'OTAN	
G3	Opérations et mouvements courants (Op); planification à long terme (Plans); coordination de l'appui au combat.	Identique à l'OTAN, mais incluant également la coordination des opérations d'information; la contribution à l'établissement de la politique pour Affaires publiques; le Grand Prévôt; la politique de désignation d'objectifs NBC; la guerre du C2, y compris l'OPSEC, la GE, la déception et les OPSPSY	Canada – Au niveau de la brigade, le G3 est responsable de la coordination de tout le travail d'état-major.
G4	Logistique; coordination des services de soutien.	Soutien logistique et fonctions de soutien de l'équipement des services de soutien.	OTAN – les services médicaux relèvent du G4.
G5	Relations civilo-militaires	Identique à l'OTAN	
G6	Systèmes de communications et d'information	La fonction comprend les conseils sur la gestion du spectre électromagnétique.	

Tableau 5.1 – Comparaison des concepts d'état-major

Il y a trois catégories d'officiers d'état-major à un niveau supérieur à celui de l'unité.

- **Officiers d'état-major personnel**. Ces officiers comprennent les adjoints exécutifs (AE) et les adjoints particuliers (AP). L'adjoint

exécutif et l'adjoint particulier sont des officiers appartenant à l'état-major personnel d'un commandant; leur travail dépend en majeure partie du commandant en question. Au niveau de la formation, ces officiers d'état-major doivent travailler en étroite collaboration avec les officiers de tous les bureaux d'état-major et avec ceux des quartiers généraux supérieurs et subordonnés.

- **Officiers d'état-major général**. Ces officiers assistent le commandant dans l'exercice de ses fonctions de commandement général. Ils s'occupent de la planification, de la coordination et de la supervision des opérations et de l'instruction. Ils voient également à assurer les éléments d'appui tactique, les services de soutien et la liaison nécessaires à l'accomplissement de la mission. Ces officiers peuvent appartenir aux états-majors d'une même force ou à des états-majors interarmées, soit au quartier général de la défense nationale ou à un quartier général combiné ou interarmées. Les officiers d'état-major général sont nommés en principe *abstraction faite de l'insigne de coiffure*, bien que certains postes soient parfois qualifiés pour indiquer que les officiers qui les occuperont devraient posséder certaines qualifications, appartenir à une certaine branche ou avoir une certaine expérience militaire.
- **Officiers d'état-major à titre de spécialistes**. Ces officiers conseillent le commandant et l'état-major général et les assistent dans des secteurs professionnels ou techniques très précis. S'ils occupent des postes désignés au sein des bureaux d'état-major général, c'est en raison de leurs connaissances spécialisées dans des domaines précis comme la médecine, le droit, la religion ou l'information publique. Bien qu'ils appartiennent à des bureaux d'état-major précis, ces officiers doivent offrir leurs services à tout membre de l'état-major général qui a besoin de leur aide ou de leurs conseils. En règle générale, leur responsabilité d'état-major se limite à leur domaine d'expertise professionnelle. Les officiers sont habituellement nommés à ces postes en se fondant sur leur insigne de coiffure et sur la branche à laquelle ils appartiennent ou l'expérience militaire qu'ils ont acquise.

LES FONCTIONS PRÉCISES

Le commandant doit être appuyé par un certain nombre de conseillers clés qui le libéreront de la charge de contrôle qui lui incombe et lui fourniront en temps opportun des avis non filtrés dans le cadre du processus de prise de décision. Au niveau de la formation et aux niveaux supérieurs à celle-ci, ce groupe de personnes sera habituellement composé des chefs des bureaux de l'état-major général, ainsi que des conseillers arme et des officiers spécialistes faisant partie de l'état-major général. Les travaux de l'état-major sont coordonnés par le Chef d'état-major (CEM), qui est le principal officier d'état-major général du commandant au niveau de la division et aux niveaux supérieurs à celle-ci (cette responsabilité incombe au

G3 au niveau de la brigade). Contrairement à ce qui existe au sein des armées de la plupart des pays membres de l'OTAN, il y a, au niveau de la division et aux niveaux supérieurs à celle-ci, deux premiers officiers d'état-major général dans l'Armée de terre canadienne. En effet, le CEM coordonne les activités des bureaux G2, G3 et G6, tandis que le CEMA (Admin) coordonne, sous les ordres du CEM, les activités des bureaux G1, G4 et G5.

Bien que le CEM ne soit pas l'adjoint au commandant auprès du CEMA (Admin) et des autres officiers du même grade, il est le *primus inter pares* (premier entre ses pairs). Il doit pouvoir agir au nom du commandant, y compris prendre des décisions en son absence et coordonner les travaux de tous les bureaux d'état-major. L'existence d'une étroite relation de travail entre un commandant et son CEM, relation fondée sur une confiance et une entente mutuelles, est cruciale.

LES CONSEILLERS

Le commandant supérieur ou commandant de chaque arme de manœuvre, d'élément d'appui tactique ou service de soutien a directement accès au commandant en raison de son affectation. Il peut également conseiller ce dernier et son état-major sur le potentiel et l'emploi qui peut être fait de la formation, de l'unité, de l'arme ou du service. Bien que de tels officiers ne fassent pas techniquement partie de l'état-major de la formation, leurs conseils et leur assistance peuvent être précieux. C'est la raison pour laquelle on les appelle des conseillers.

Accès. Les conseillers ont accès au commandant, autant à titre de commandants subalternes que de conseillers. Ils ont accès à leurs homologues aux niveaux supérieurs et inférieurs de commandement pour les questions d'ordre technique.

Les deux catégories de conseillers sont les suivantes.

- **Conseillers arme**. Les conseillers arme sont les commandants des armes de manœuvre et des éléments d'appui tactique; leur rôle est double: commander leurs troupes, ainsi que conseiller et assister le commandant et l'état-major. Même si le commandant est libre de demander à tout commandant subalterne, y compris ceux des formations ou des unités d'infanterie et de blindés, de jouer ce rôle, ce dernier est habituellement réservé aux commandants des unités de l'artillerie, du génie, des transmissions et de la force aérienne. En règle générale, les commandants des éléments de l'artillerie et des transmissions sont installés au quartier général de la formation dont ils assurent le soutien. Quant aux commandants des unités du génie et de la force aérienne, ils demeurent, en règle générale, à leur propre quartier général et se rendent souvent au quartier général de la formation en question. Le commandant d'artillerie et les autres conseillers d'arme choisis font partie du quartier général tactique.

- **Conseillers service**. Indépendamment du niveau, les commandants des unités de services de soutien demeurent auprès de leurs unités respectives et relèvent du commandant de la formation en question. En outre, ils doivent donner des conseils à tous les commandants relativement à l'exploitation en soutien des opérations de leurs personnels et sous-unités fonctionnels respectifs, intégrés ou rattachés. Ils offrent ou fournissent sur demande toute forme d'assistance qui relève de leur compétence fonctionnelle et qui doit être dispensée pour assurer sans problème un soutien efficace.

LES RELATIONS METTANT EN CAUSE L'ÉTAT-MAJOR

Relations entre le commandant et l'état-major. Même si le commandant donne le ton et est le chef décisionnel, l'état-major a le rôle essentiel de l'informer, de l'aider à élaborer ses décisions et de prendre les décisions auxiliaires. La relation entre un commandant et son état-major doit être empreinte de loyauté, de respect et d'initiative individuelle, plutôt que de servilité et d'obéissance aveugle. La liberté de pensée et la prise de mesures en temps opportun revêtent une importance capitale.

Relations entre l'état-major et les autres niveaux de commandement. Les relations entre l'état-major et les commandants subalternes et supérieurs et leurs états-majors sont très importantes. Elles doivent être fondées sur le respect mutuel et se forger par une approche consciencieuse, énergique et efficace de résolution des problèmes, pour éviter que soit minée la confiance dans l'exercice du commandement. Les relations personnelles amicales entre les membres d'un quartier général et les états-majors des quartiers généraux supérieurs et subordonnés sont essentielles.

La création d'une «équipe d'état-major» efficace et intimement liée en temps de paix, tant au sein des quartiers généraux et des unités qu'entre ceux-ci, est d'une importance capitale. Un état-major ne peut travailler avec efficacité sans une entière collaboration entre tous les bureaux et tous les services. Il ne doit y avoir aucun secret et aucune abrogation des responsabilités entre les bureaux. Le CEM et les autres premiers officiers d'état-major général ont un rôle important à jouer pour favoriser cette atmosphère. Par contre, la constitution d'une équipe d'état-major peut être freinée par les fréquents changements de personnalités et le manque d'occasions d'œuvrer dans des conditions opérationnelles. Les perturbations causées par les problèmes du «monde réel» de ce genre peuvent être atténuées par des efforts continus de formation d'équipe et par l'utilisation de simulateurs de commandement et d'état-major pour améliorer les capacités avant les déploiements.

Il est très important à tous les niveaux pour un commandant de faire tout ce qui est possible pour entretenir des relations bilatérales avec tous les membres de son état-major, mais cela devient de moins en moins possible lorsque le niveau de

commandement s'accroit. Au niveau du groupement tactique, les relations seront fréquentes entre l'état-major du commandant et ce dernier, tant en temps de paix que durant les opérations. Aux niveaux supérieurs, les commandants peuvent choisir d'accorder un accès direct à de nombreux officiers d'état-major en temps de paix. Par contre, cela peut devenir plus difficile durant les opérations et le commandant peut choisir alors de limiter cet accès à un nombre plus restreint d'officiers. En faisant participer un grand nombre d'officiers d'état-major aux séances d'information, on contribue à cimenter les relations personnelles établies en temps de paix, relations qui sont essentielles au maintien du climat de confiance au sein de l'équipe. En agissant ainsi, on indique aux officiers que leur contribution est importante et on leur permet de connaître la façon de penser du commandant. Par contre, il peut être préférable de limiter les séances relatives aux prises de décisions à un groupe plus petit, c'est-à-dire aux officiers qui contribuent directement à la prise de décision par le commandant.

LA LIAISON

PRINCIPES FONDAMENTAUX

La liaison se traduit par *les contacts ou communications maintenus entre des éléments de forces en vue d'assurer une compréhension mutuelle ainsi que l'unité d'intention et d'action.* Il peut s'agir d'un processus continu mais informel, se déroulant normalement par le biais d'échanges en tête à tête ou par voie électronique entre les différents commandants ou leurs états-majors. La liaison constitue un besoin permanent, plus particulièrement durant les opérations interalliées; elle ne peut devenir une réflexion après coup au moment du déploiement. La liaison doit être réciproque dans les situations suivantes:

- Une force est placée sous le commandement ou le contrôle du quartier général d'une autre nation;
- Les brigades et les formations supérieures à la brigade qui sont adjacentes sont de nations différentes.

Les principes fondamentaux d'établissement d'une liaison non réciproque sont les suivants:

- De gauche à droite
- De l'arrière à l'avant pour les unités d'un même échelon
- De l'échelon supérieur à l'échelon inférieur
- De l'unité d'appui à l'unité appuyée
- De la force arrivante à la force partante durant la relève des troupes de

combat.

L'ORGANISATION

Le choix des officiers de liaison est d'une importance capitale. La contribution à la collaboration et à l'entente mutuelle entre les quartiers généraux d'un seul officier de liaison bien formé et sérieux peut n'avoir aucun rapport avec le grade et l'affectation de ce dernier. Étant le porte-parole de son commandant, l'officier de liaison doit bien connaître ce dernier, ses projets et ses opinions, afin de bien exposer et de défendre celles-ci auprès du commandant et du quartier général auxquels il est attaché. Il incombe au quartier général expéditeur de choisir, de former et d'entraîner leurs officiers de liaison, ainsi que de les renseigner sur la situation actuelle. Le quartier général récepteur doit permettre l'accès aux commandants, aux séances d'information et aux informations dont pourraient avoir besoin les officiers de liaison pour s'acquitter de leurs tâches. Les détachements de liaison doivent assurer un service 24 heures sur 24 et demeurer en communication.

Il peut arriver que l'échange de détachements de liaison ne permette pas d'assurer une entente et une collaboration adéquates entre les formations. C'est plus souvent qu'autrement le cas durant les opérations interarmées ou interalliées. L'intégration des états-majors à l'un et à l'autre des quartiers généraux peut constituer une solution à ce problème. En outre, rien n'empêche un commandant de se servir d'officiers de liaison personnels, de façon à disposer en temps opportun d'informations précises provenant d'une source indépendante.

Dès que la communication électronique devient impossible, n'est pas fiable ou n'est pas interopérable, il faut absolument que les formations ou les unités dont les opérations sont intimement liées échangent des officiers de liaison. Cet échange peut être fait dans un but précis et pour une période limitée, comme lorsque l'on dépêche un officier de liaison sur les lieux d'un ouvrage de destruction pour donner un compte rendu sur le passage de leur unité. Il peut être nécessaire d'assurer la liaison sur une plus longue période, lorsque, par exemple, les activités d'un certain nombre de formations ou d'unités exigent une coordination étroite. Cette liaison revêt une importance particulière si les formations ou unités sont de pays différents ou ne se sont pas entraînées ensemble pour l'activité à accomplir. Dans un tel cas, il faut faire un échange d'officiers de liaison entre les quartiers généraux et, si ces officiers doivent travailler ainsi durant une période prolongée, il faut envisager la possibilité de les regrouper en détachement de liaison.

LES SYSTÈMES D'INFORMATION ET DE COMMUNICATIONS

Les systèmes d'information et de communications (SIC) englobent tous les systèmes qui servent à porter et à communiquer l'information. Les SIC relèvent de la fonction de combat Opérations renseignement et sont nécessaires à la bonne exécution de toutes les fonctions de combat. La présente publication ne traite que des aspects des SIC touchant le commandement. Dans ce contexte, les systèmes de communications et d'information sont des moyens techniques à fin unique: assurer la bonne marche du commandement. Ils sont au service des commandants et de leurs états-majors, constituant un «système nerveux» indispensable qui relie les points de commandement. Il ne faut pas perdre de vue que les systèmes de communications et d'information constituent une solution technique qui ne fait que compléter la facette humaine du commandement et ne la remplacera jamais.

Au chapitre 1, on a décrit l'environnement du commandement comme un environnement d'incertitude dans lequel les commandants tentent de prendre des décisions à l'intérieur de contraintes de temps. Les systèmes modernes de communications et d'information peuvent rendre d'énormes services aux commandants et aux états-majors qui en connaissent les atouts et les limites. En premier lieu, aucun système de communications et d'information ne peut éliminer complètement l'incertitude qui caractérise le champ de bataille. Les systèmes de communications et d'information n'élimineront jamais la nécessité pour un commandant d'avoir une interaction personnelle avec son commandant supérieur et ses commandants subalternes. En deuxième lieu, le partage de l'information fondé sur le principe voulant que tout le monde soit informé contribue à l'entente mutuelle et à l'unité d'action, et favorise la décentralisation du pouvoir de commandement, tel que le veut le commandement de mission. D'autre part, ce partage peut constituer un boulet pour le commandant qui veut trop contrôler les gestes de ses subalternes. En troisième lieu, les communications peuvent contribuer à l'issue des engagements décisifs et au succès militaire, et éliminer le désir de lutter de l'ennemi. Lorsqu'on les utilise diligemment, ces systèmes peuvent donner au commandant l'avantage qu'il lui faut sur son adversaire en réduisant la durée des cycles décision-action et favorisant la collaboration entre les armes. L'exploitation des systèmes de communications et d'information constitue donc un préalable à l'exercice efficace du commandement et peut contribuer à la mise en pratique de la théorie du commandement de mission.

La nécessité d'évaluer les besoins en information est omniprésente au sein de tout commandement. De nos jours, on a beaucoup plus facilement accès à l'information et cela peut mener à des demandes de plus en plus fortes de la part des niveaux de commandement supérieurs. Avec une telle disponibilité accrue de l'information, on court le risque d'interférences indues avec les niveaux inférieurs de commandement. De plus, il existe une multitude de systèmes informatiques

d'appui des forces armées modernes; ces systèmes ne seront pas nécessairement tous utiles à une force déployée, mais pourront être très en demande en raison de leur disponibilité. Ce désir de posséder toutes les ressources disponibles sans se soucier des coûts en ressources humaines et des frais de soutien qu'elles entraînent a pour résultat de réduire l'efficacité de la force militaire. En lui fournissant des systèmes de communications et d'information dont elle n'a pas besoin, on réduit son efficacité. Les systèmes exigent un soutien et un entretien intensifs, et doivent être utilisés de façon judicieuse pour améliorer la capacité d'intervention et contribuer à la puissance de combat.

LES CARACTÉRISTIQUES ET LES CONTRAINTES

La capacité du système doit être adaptée à la quantité d'information nécessaire au fonctionnement efficace d'une fo et à la transmission en temps opportun de cette information. Certaines informations devront être mises à la disposition de nombreux utilisateurs. Dans un tel cas, il est plus efficace de transmettre celles-ci en une seule fois par un système qui permet d'informer tous les utilisateurs. Il faudra peut-être assurer la dissémination sélective d'autres informations par des systèmes de personne à personne ou à l'aide d'un réseau à trafic restreint. On n'insistera jamais trop sur l'importance de la gestion de l'information au sein de l'état-major d'un quartier général et au sein d'une formation. Tous les systèmes de communications et d'information doivent être gérés conformément aux priorités du commandant, afin de prévenir le gaspillage des ressources et d'assurer l'efficacité de la force militaire.

Les systèmes de communications et d'information doivent être fiables, robustes, résistants et offrir une surviabilité au moins égale à celle de la force appuyée. Les impulsions électromagnétiques (IEM) causées par une explosion nucléaire et les effets transitoires des radiations sur le matériel électronique (TREE) découlant d'une telle explosion peuvent sérieusement perturber les systèmes de communications et d'information. En effet, les deux peuvent donner lieu à de longues interruptions des communications et à la destruction d'éléments vulnérables des systèmes. La destruction sélective par des moyens conventionnels peut également paralyser les systèmes de communications et d'information. Les moyens de communication d'appoint offrent un certain degré de résilience. Il faut organiser et déployer les systèmes de communications et d'information de façon à réduire graduellement et non de façon catastrophique le rendement sous tension. Les procédures de commandement doivent permettre de composer avec la dégradation ou la défaillance des systèmes.

Le niveau de sécurité nécessaire dépendra de la nature de l'information protégée et de la menace d'interception et d'exploitation de l'échange de messages. En règle générale, on utilise des dispositifs électroniques de chiffrement en direct pour assurer la sécurité des communications. L'utilisation de codes manuels aux niveaux inférieurs de commandement entraînera des niveaux de sécurité réduits et

des flux d'information beaucoup plus lents. Une combinaison de logiciel et de contrôle des disques et de l'accès physique aux terminaux permettra d'assurer la sécurité des systèmes d'information. La lutte contre les éléments qui peuvent menacer la sécurité d'un système d'information peut être coûteuse et complexe.

Les caractéristiques du système de communications et d'information ne devraient pas imposer des contraintes indues à la force appuyée. Ces caractéristiques sont fondées sur les critères suivants.

- **Portée**. La portée du système de communications doit permettre d'établir les liaisons entre tous les points de commandement. Les communications doivent être assurées avec tous les éléments de la force, y compris les éléments de reconnaissance, de information, de surveillance et d'acquisition d'objectifs, et avec les forces d'attaque en profondeur et spéciales qui peuvent être utilisées à l'extérieur de la zone immédiate des opérations.
- **Mobilité**. La mobilité d'un système de communications dépend de ses éléments individuels. Il faut pouvoir déplacer ceux-ci à la même vitesse que la force appuyée. Toutefois, certains éléments du système, notamment ceux dont la fonction est d'assurer la portée et la connectivité pour le reste de la force, doivent parfois être déplacés beaucoup plus rapidement. La mobilité et la portée d'un système de communications sont donc intimement liées et constituent des facteurs importants relativement à l'utilité du système en appui aux manoeuvres. Cela fait ressortir l'importance de disposer d'une gamme de ressources techniques, y compris les satellites de liaison des systèmes fragmentés, même au niveau tactique.
- En plus des contraintes de coûts qui limitent le nombre de systèmes qu'on peut acquérir, la possibilité de déployer des systèmes de communications est régie par des considérations de dimensions, de poids et d'énergie. La mobilité stratégique, en tenant compte de l'adaptation de l'équipement au rôle de chaque formation, constitue une considération importante.

Voici les contraintes auxquelles il faut se plier.

- **Gestion du spectre électromagnétique**. Une partie bien définie du spectre électromagnétique est réservée à l'échelle internationale aux communications militaires. Dans un contexte d'opérations interalliées et interarmées, la gestion des fréquences pour les forces amies est difficile, même dans un environnement bénin. L'utilisation efficace des fréquences disponibles et attribuées est donc un élément critique du déploiement d'un système de communications et d'information.
- **Interopérabilité**. Dans le cadre des opérations interalliées et interarmées, plus particulièrement au niveau opérationnel, les systèmes

de communications et d'information individuels doivent être compatibles. Il faut également que les systèmes militaires puissent être exploités avec les systèmes civils, notamment dans le cadre d'opérations autres que la guerre.

LA PLANIFICATION DES SYSTÈMES D'INFORMATION ET DE COMMUNICATIONS

La nature du besoin en matière de communication se dessine dès que la structure de commandement d'une campagne prend forme. Un rapport étroit doit exister dès le début entre le G3 et le G6 au sein des états-majors de planification. Ce besoin est mieux établi au fur et à mesure de l'identification par chaque commandant de ses besoins en matière d'information et de l'établissement des relations de commandement au sein de la force militaire. La structure de communications d'appui d'une force doit également permettre l'échange d'informations avec les formations interarmées et alliées dans un contexte multinational.

La responsabilité d'assurer les communications va du supérieur au subalterne; entre les niveaux de commandement équivalents, elle va de gauche à droite. Cela ne signifie pas nécessairement que les subalternes n'ont pas la responsabilité d'implanter soigneusement des moyens pour faciliter les communications avec leurs quartiers généraux supérieurs. Lorsque les formations ou les unités de flanc sont de nations différentes, les communications tout comme la liaison doivent être réciproques.

Divers facteurs supplémentaires peuvent nécessiter des changements au plan des systèmes de communications et d'information durant la campagne.

- Les changements à la structure de commandement des formations entraînent un changement des besoins touchant le flux d'information, mais les communications doivent assurer la continuité. Une coordination étroite entre les quartiers généraux perdant et bénéficiaire est nécessaire pour assurer le maintien des communications.
- Tout déplacement important de la force entraînera un changement de la zone nécessitant des communications. Un passage de lignes, par exemple, exigera probablement un prolongement de portée au delà de la zone des opérations de la force en place avant le déplacement du gros des troupes.
- La conduite d'une guerre de commandement et de contrôle par les forces amies ou ennemies aura une incidence sur l'utilisation des systèmes d'aide au commandement. Il faut une étroite collaboration entre les états-majors de G3, G2, G6 et du Centre de coordination de la guerre électronique (CCGE) pour atténuer les effets de nos propres activités de

guerre de commandement et de contrôle. Cela comprend l'impact d'imposer un état restrictif de contrôle d'émission (CONEM) pour la déception ou la sécurité des opérations (OPSEC).

L'objet d'utiliser des techniques d'information est de réduire la durée de notre cycle de prise de décision et nos activités d'état-major. Par conséquent, en planifiant la mise en place de ces techniques, il faut absolument identifier les activités pour lesquels le jugement humain est nécessaire, les aspects où ce jugement doit guider la technologie, ainsi que ceux où la technologie peut contribuer à réduire ou à éliminer l'activité humaine. Mais il faut également s'assurer de disposer de systèmes de rechange, si jamais le système principal tombe en panne. Actuellement, le flux d'information diminue et les erreurs se multiplient dès que l'information est transférée d'un système à un autre. L'objectif visé est l'introduction non répétitive de données au niveau approprié et un flux d'information transparent et sans erreur au commandant et à l'état-major, à la grandeur de la formation et avec d'autres quartiers généraux, y compris ceux de nos alliés. Plus encore, le système de communications et d'information idéal serait celui qu'on pourrait transporter de la garnison au théâtre d'opérations; cela nous permettrait d'utiliser le même système pour l'instruction.

LE QUARTIER GÉNÉRAL

L'OBJET ET L'ORGANISATION

L'expression «quartier général» est souvent utilisée de façon générique pour désigner le regroupement de l'état-major, des systèmes de communications et d'information connexes et de la structure constituant un environnement de travail. Dans ce sens, le quartier général constitue un élément d'appui au commandant en lui fournissant les informations pertinentes et les moyens de contrôle et de communication nécessaires à la transmission des ordres et à l'échange d'information. Les principes de conception des quartiers généraux du Corps d'armée vers le bas sont décrits en termes d'**organisation** et de **fonction**.

Les quartiers généraux à tous les niveaux doivent être surviables et adaptés aux besoins de la dynamique de la chaîne de commandement. Les quartiers généraux doivent, bien entendu, refléter le niveau et la nature du commandement, ainsi que le type de campagne ou d'opération à mener, mais leur organisation est déterminée par les exigences communes.

- **Déploiement**. Le quartier général de campagne doit être structuré de façon à faciliter son déploiement vers un théâtre d'opérations ou à l'intérieur de celui-ci. Cette facilité de déploiement est fonction de la taille du quartier général et de la mobilité de ses éléments
- **Continuité des opérations**. Le quartier général doit pouvoir soutenir

les opérations. Cela dépend de la dotation en personnel nécessaire pour assurer le contrôle et la disponibilité d'installations de relève ou de bascule (voir l'annexe A à la page 91). Les quartiers généraux de relève ou de bascule permettent les déplacements et contribuent à la surviabilité face aux menaces terrestres et aériennes. Par conséquent, il faut de la redondance au sein des quartiers généraux et des systèmes de communications et d'information, ainsi qu'entre ceux-ci.

- **Cohésion des activités de commandement et d'état-major**. Les activités de commandement et d'état-major doivent être totalement coordonnées ou «fusionnées». L'aménagement interne, la dotation en personnel, les procédures d'état-major et l'infrastructure des systèmes de communications et d'information contribuent à assurer cette cohésion.

LE FONCTIONNEMENT DU QUARTIER GÉNÉRAL

Les officiers d'état-major appartiennent à un des six bureaux d'état-major figurant dans le tableau 5.1 (page 76). Par contre, une fois déployés, les quartiers généraux comportent deux centres principaux: opérations courantes et futures. Les différentes fonctions d'état-major, comme les opérations, le centre de coordination des feux d'appui, l'administration, le information, etc. , sont en appui de ces deux centres. Chaque centre peut comprendre des représentants de chacun des bureaux d'état-major. Bien que chaque fonction comporte des responsabilités bien établies, aucune d'elles ne peut fonctionner avec efficacité en vase clos. Il est impératif d'assurer une coordination entre les différentes fonctions. Cette interaction entre les fonctions doit être identifiée aux premiers stades de la structuration d'un quartier général et il faut alors prendre les mesures nécessaires pour bien les organiser et bien les doter en équipement et en personnel. Ces fonctions doivent être exploitées avec efficacité, non seulement à l'intérieur du quartier général, mais aussi avec leurs homologues au sein des autres quartiers généraux.

Il y a deux centres autour desquels gravitent toutes les activités au sein d'un quartier général. L'officier d'état-major principal, c'est-à-dire le CEM ou le G3 selon le niveau du quartier général, constitue le **centre de gravité humain** pour toutes les activités. Les briefings périodiques contribuent au flux de l'information et, par conséquent, à l'intégration de l'effort de l'état-major. Mais il faut également un **centre de gravité physique**, c'est-à-dire un endroit auquel tous les éléments d'état-major ont accès. On y affiche les dernières informations utiles pour toutes les fonctions d'état-major. L'idéal serait la carte principale du centre des opérations courantes. Il ne faut pas limiter l'accès au centre des opérations futures au point d'empêcher l'état-major d'apporter des contributions opportunes à la planification.

La coordination vers le haut, latéralement et vers le bas par des moyens physiques devient difficile une fois la bataille engagée. Il faut alors faire plus appel à des systèmes et des procédures donnant accès à des utilisateurs multiples – des

moyens électroniques. L'intervention pourrait viser à informer tout le monde par le biais du réseau radio de combat ou de la communication conférence sur le réseau nodal, ou à l'aide d'un système de transmission d'ordres fragmentaires, d'ordres graphiques ou de tout calque. La transmission automatique de directives simples sera très importante, plus particulièrement lorsque la fatigue gagnera les états-majors et les commandants.

La clé de l'efficacité, de la capacité d'action et de la survie des quartiers généraux de niveau tactique consiste à limiter la taille de ces derniers et à répéter les drills de mouvement, de dissimulation, de défense et d'activités courantes. Le quartier général qui devient trop gros ou dont le fonctionnement dépend trop de systèmes de communications et d'information ou de procédures d'état-major complexes ne peut que perdre en efficacité et en surviabilité.

RÉSUMÉ

Le présent chapitre a porté sur les éléments organisationnels dont doit disposer le commandant pour exercer la fonction de commandement. Ces éléments sont l'état-major, la liaison, les systèmes de communications et d'information et un quartier général. Pris dans leur ensemble, ils constituent une plate-forme bien adaptée à l'exercice efficace de la fonction de commandement. Au chapitre suivant, on examinera en détail les activités, les produits et les pratiques que comporte la procédure de combat.

CHAPITRE 5 – ANNEXE A

FONCTION ET DÉFINITION DU QUARTIER GÉNÉRAL

TYPE DE QG	FONCTION	REMARQUES
PRINCIPAL (brigade/ division/ corps/armée de terre)	Endroit principal où le commandant exerce son commandement durant les opérations dans la profondeur et au contact. QG où les opérations dans la profondeur ou au contact sont planifiées et dirigées, et où les opérations dans la zone arrière sont contrôlées.	• Le commandant exerce le commandement des opérations en profondeur, au contact et dans la zone arrière où qu'il soit situé. • Au QG PRINCIPAL, le commandant est assisté de son CEM, des états-majors G2/G3 et G4, ainsi que des conseillers armes et services
PC TAC (tout niveau)	Petit quartier général très mobile, protégé de façon adéquate et conçu pour permettre au commandant de commander de la zone avant. Il peut également être déployé tôt dans le théâtre ou la zone des opérations, où on l'utilisera comme base pour des opérations précises de durée limitée.	La capacité de commander du commandant d'un PC TACTIQUE est limitée en étendue et en temps. Le niveau d'aide au commandement y est inférieur à celui dont on dispose dans un QG PRINCIPAL.
ARRIÈRE (division/ corps/armée de terre)	Endroit principal occupé par le commandant désigné pour les opérations dans la zone arrière, y compris les activités de maintien en puissance. QG où les opérations dans la zone arrière sont planifiées et dirigées. et où les opérations dans la profondeur et au contact sont contrôlées.	• Le commandant des opérations dans la zone arrière est assisté des états-majors G1, G4 et G5, ainsi que des commandants des services de soutien. Il arrive que des éléments de G2/G3 et des états-majors arme et service soient également présents. • Au niveau de la division

TYPE DE QG	FONCTION	REMARQUES
		et supérieur, le QG ARRIÈRE est habituellement l'endroit où le maintien en puissance est planifié et coordonné.
QG DE RELÈVE (tout niveau)	Dans la situation idéale, un QG identique au QG PRINCIPAL (parfois le QG ARRIÈRE).	En pratique, les limites en ressources peuvent empêcher la réplication des effectifs, des véhicules et de l'équipement; on doit alors utiliser le QG DE BASCULE.
QG DE BASCULE (tout niveau)	Quartier général dans lequel la réplication ne porte que sur les fonctions clés d'un QG PRINCIPAL ou ARRIÈRE. On l'utilise comme endroit préliminaire où le reste du QG sera déployé.	

Tableau 5A.1 – Fonctions du quartier général

Quartier général de campagne. Tous les quartiers généraux de campagne doivent se prêter au déploiement tactique. Un quartier général qui est devenu trop gros et trop compliqué doit être réduit. Lorsqu'un commandant se déplace vers l'avant pour rencontrer des subalternes, il doit le faire par la voie des airs ou se déplacer avec son poste de commandement tactique, selon l'importance de la menace. S'il doit exercer son commandement de la zone avant, il doit envisager la possibilité de déplacer son quartier général suffisamment vers l'avant à un endroit approprié ou utiliser le quartier général d'un subalterne. Le commandant peut également décider d'exercer son commandement d'un poste de commandement tactique qui, au niveau de la formation, peut n'être rien d'autre que son véhicule de commandement et ceux de ses principaux conseillers arme.

Quartier général de relève. Les quartiers généraux de relève assurent la continuité de commandement lorsqu'un quartier général est déplacé ou est mis hors de combat. Il y a de nombreuses façons d'établir ces quartiers généraux, mais la souplesse n'est possible qu'à l'aide de ressources supplémentaires. La solution idéale consiste à reproduire les quartiers généraux.

Quartier général de bascule. Le quartier général de bascule est celui dans lequel il n'y a que les fonctions essentielles qui soient reproduites en raison du

nombre insuffisant de véhicules, de ressources humaines et de systèmes de communication. Ce type de quartier général ne peut assurer le contrôle que pour des périodes limitées pendant lesquelles les militaires et les véhicules sont transférés du quartier général PRINCIPAL ou ARRIÈRE initial.

CONCEPTION

Nombre de quartiers généraux et taille de ceux-ci. La taille d'un quartier général a une incidence sur son déploiement et sa survivabilité. En termes génériques, un gros quartier général peut offrir une plus longue durée de vie utile, mais souvent au prix d'une réduction de la sécurité et de la mobilité. Un petit quartier général permettra une cadence plus élevée, mais au prix d'un appui limité au commandant. La redondance en nombres ou taille de quartiers généraux permet une meilleure souplesse, mais au prix d'un plus fort investissement de ressources et d'une capacité de déploiement réduite. Bien entendu, la clé consiste à atteindre un bon équilibre et produire ainsi une organisation adaptée aux besoins et souple qui appuie pleinement la fonction de commandement. Il faut prendre des mesures actives pour identifier et conserver uniquement les éléments dont on ne peut se passer.

La **dureté** est le degré de protection physique et électronique offert par un quartier général. Il y a beaucoup plus que les véhicules blindés d'état-major au durcissement, car la protection peut reposer sur une combinaison de mesures actives et passives. La combinaison de dureté et de petite taille contribue à l'augmentation de la survivabilité, tout comme les déplacements fréquents. Dans bon nombre de cas, la dispersion géographique des installations de commandement aide à diluer les signatures (visuelle, thermique, radar et électronique) d'un quartier général.

Structure physique. La structure d'un modulaire de quartier général est synonyme de souplesse de déploiement et d'exploitation. Elle permet de ne déployer que les éléments qu'exige le type d'opération envisagé. Dans le théâtre des opérations, les éléments d'un quartier général peuvent être ajoutés selon le besoin. Les systèmes modernes de communications et d'information peuvent permettre de subdiviser un gros quartier général en petits éléments. Toutefois, les avantages de la subdivision (en termes de protection physique et électronique) doivent être comparés aux désavantages liés à la sécurité physique, à la perte de contacts personnels et de planification en équipe, c'est-à-dire aux répercussions négatives sur la cohésion et l'unité d'action.

Structure d'effectifs. Au niveau de la brigade et supérieur, il faut une séparation organisationnelle entre les opérations courantes et futures. Cette séparation permet d'avoir une transition graduelle entre les opérations et les batailles majeures et de maintenir une continuité dans la conduite de la guerre. La subdivision entre les opérations courantes et futures est également nécessaire dans la plupart des situations pour le G2, le G4, les armes et les services.

Administration. Il faut satisfaire aux exigences administratives suivantes: besoins physiologiques du personnel du quartier général – logement, repos, alimentation et eau; communications internes, éclairage et électricité; mobilité collective et individuelle convenant à la formation.

CHOIX DE L'EMPLACEMENT

Généralités. Sans des communications fiables, une bonne administration et la sécurité du commandant, de son état-major et des autres éléments d'appui, on ne peut aspirer à un commandement efficace. Les quartiers généraux et les systèmes de communications et d'information d'appui de ces derniers constituent donc des objectifs de grande valeur pour l'ennemi dans sa conduite de la guerre de commandement et de contrôle. Par conséquent, le choix de l'emplacement du quartier général est tout aussi important que sa conception.

Quartier général de niveau tactique. Les principales considérations du choix de l'emplacement du quartier général tactique sont les suivantes:

- **Communications**. L'emplacement doit permettre de bonnes communications électroniques et doit être facile d'accès aux commandants et états-majors visiteurs. Non seulement l'emplacement doit-il permettre des communications fiables avec les quartiers généraux subordonnés et les autres quartiers généraux, il doit également être protégé contre les dispositifs de GE ennemis. L'accès aux systèmes de communication civils peut être important, mais il faut prendre soin de nettoyer l'endroit des pièges et dispositifs électroniques qu'il pourrait contenir.
- **Dissimulation**. Les zones bâties offrent la meilleure couverture pour le mouvement et la meilleure protection contre la surveillance radar et thermique. Les ensembles immobiliers offrent également une certaine protection de base contre les agressions chimiques.
- **Sécurité**. Le quartier général doit offrir un environnement de travail sûr au commandant et à son état-major. La sécurité est assurée par des mesures de dissimulation et de protection physiques et électroniques, ainsi que par des mesures de défense NBC. Il peut être nécessaire d'affecter des militaires à la protection physique du quartier général et de ses éléments de communication.
- **Accessibilité**. L'emplacement doit être facilement accessible, sans pour autant être susceptible d'être découvert accidentellement par des unités de reconnaissance terrestres ou aériennes ennemies. Par conséquent, l'utilisation de «signatures tactiques», éléments de circonstance très utiles en temps de paix, doit faire l'objet d'un contrôle rigoureux durant les opérations.

Quartier général de niveau opérationnel. En principe, les considérations de choix d'emplacement du quartier général de niveau opérationnel sont les mêmes que celles du quartier général tactique, sauf qu'il faut tenir compte de facteurs supplémentaires. Les communications avec la nation hôte et la base d'appartenance sont essentielles. Les exigences d'infrastructure et l'accès aux ports ou aux aérodromes pour aéronefs à voilure fixe peuvent influer également sur le choix de l'emplacement.

PAGE BLANCHE INSÉRÉE INTENTIONNELLEMENT

CHAPITRE 6

PROCÉDURE DE COMBAT

Le chapitre 6 insistera sur les outils et les produits qui aident le commandant à exécuter sa mission. Il table sur l'aspect humain et l'aspect doctrinal du commandement ainsi que sur la théorie et l'application de la structure du commandement décrites dans les chapitres précédents. Il établit la doctrine relative à l'exercice du commandement dans l'Armée de terre canadienne. La doctrine est élaborée à partir de la méthode de guerre dite de manoeuvre. On la met en oeuvre en faisant appel à la philosophie du commandement de mission. La procédure de combat constitue la principale manifestation de la doctrine du commandement à tous les niveaux de l'Armée de terre canadienne.

INTRODUCTION

La procédure de combat désigne les mesures préparatoires au combat comprenant les étapes suivantes: *réception de l'ordre de combat, reconnaissance des lieux, établissement du plan, émission des ordres, préparation et déploiement des troupes, ainsi qu'exécution de la mission.*

C'est ce qui permet l'exercice du commandement. Il est essentiel que la procédure de combat soit exercée correctement à tous les niveaux de la section au corps d'armée. La procédure de combat comporte la prise de décision. C'est **l'élément crucial** qui est nécessaire aux niveaux de commandement militaire stratégique, opérationnel et tactique ainsi que dans tous les genres de conflit, y compris les opérations autres que la guerre et les activités militaires normales en temps de paix.

Aux niveaux tactiques inférieurs de l'Armée de terre canadienne, la prise de décision est incorporée à la procédure de combat. La présente publication étend l'usage de l'expression *procédure de combat* aux commandants de tous les niveaux. On précisera ainsi le rôle du commandant et ses responsabilités précises aux niveaux tactiques et opérationnels supérieurs. Essentiellement, la procédure de combat, à tous les niveaux, incombe au commandement et non pas à l'état-major. Les échelons supérieurs de commandement disposent d'un choix très varié d'outils qui les aident à s'acquitter de leur responsabilité. Cependant, ces outils doivent être bien gérés si l'on veut que leur apport soit important. Le présent chapitre facilitera la compréhension par tous de l'usage de ces outils, des produits qui en découlent et des liens qui existent par rapport aux besoins du commandant. Néanmoins, il est important de se rendre compte que, même si le processus n'est pas le même pour le commandant tactique au bas de la

chaîne de commandement que pour un quartier général opérationnel, la chaîne de commandement de l'Armée de terre exige une compréhension mutuelle. La procédure de combat est un processus intégré qui se déroule simultanément à tous les niveaux de la chaîne de commandement ainsi que lors des opérations interarmes ou interarmées. Le commandant et son état-major doivent saisir les liens et les interdépendances que tout cela entraîne.

LE CYCLE DE DÉCISION-ACTION ET LA PROCÉDURE DE COMBAT

Le cycle de décision-action introduit (au tableau 3.2) s'applique à tous les niveaux de commandement et aux problèmes de n'importe quel degré de complexité. Les quatre mêmes stades constituent la base de la procédure de combat: l'orientation, l'étude, la décision et l'exécution. Le tableau 6.1 regroupe d'une façon simplifiée les principaux outils dont on peut disposer et indique leur place dans la procédure de combat. Certains outils sont individuels et sont utiles au niveau tactique tandis que d'autres outils sont collectifs et traduisent la complexité de la prise de décision aux niveaux tactiques et opérationnels supérieurs. On peut diviser ces outils en deux groupes principaux: les outils qui amènent le commandant à rendre une décision et ceux qui servent à mettre en oeuvre et à coordonner l'exécution de cette même décision.

Dans le tableau 6.1, les quatre stades sont énumérés en ordre et horizontalement à la partie supérieure du tableau, tandis que les différents outils sont disposés verticalement à la gauche. Les flèches indiquent à quel stade chaque outil se rapporte dans le cycle de décision-action. L'appréciation constitue l'outil essentiel et est exécutée au cours des trois premiers stades. Parmi les appréciations, on compte l'appréciation de combat au niveau tactique, l'appréciation plus structurée exécutée par le commandant et/ou l'officier d'état-major ou encore par le commandant aidé de son état-major. Ce dernier procédé qui permet à un commandant d'exécuter une appréciation – qui n'est habituellement pas écrite – aidé de son état-major est devenu le processus de planification opérationnelle. L'analyse tactique graphique est un processus continu qui possède une application directe par rapport à la procédure de combat: l'analyse de l'ennemi et du terrain dans l'appréciation de la situation. Le jeu de guerre est également essentiel, en ce sens que plusieurs outils (particulièrement, le choix des objectifs, le gabarit de prise de décision et la matrice de synchronisation) dont on se sert au stade de l'exécution proviennent directement de l'analyse.

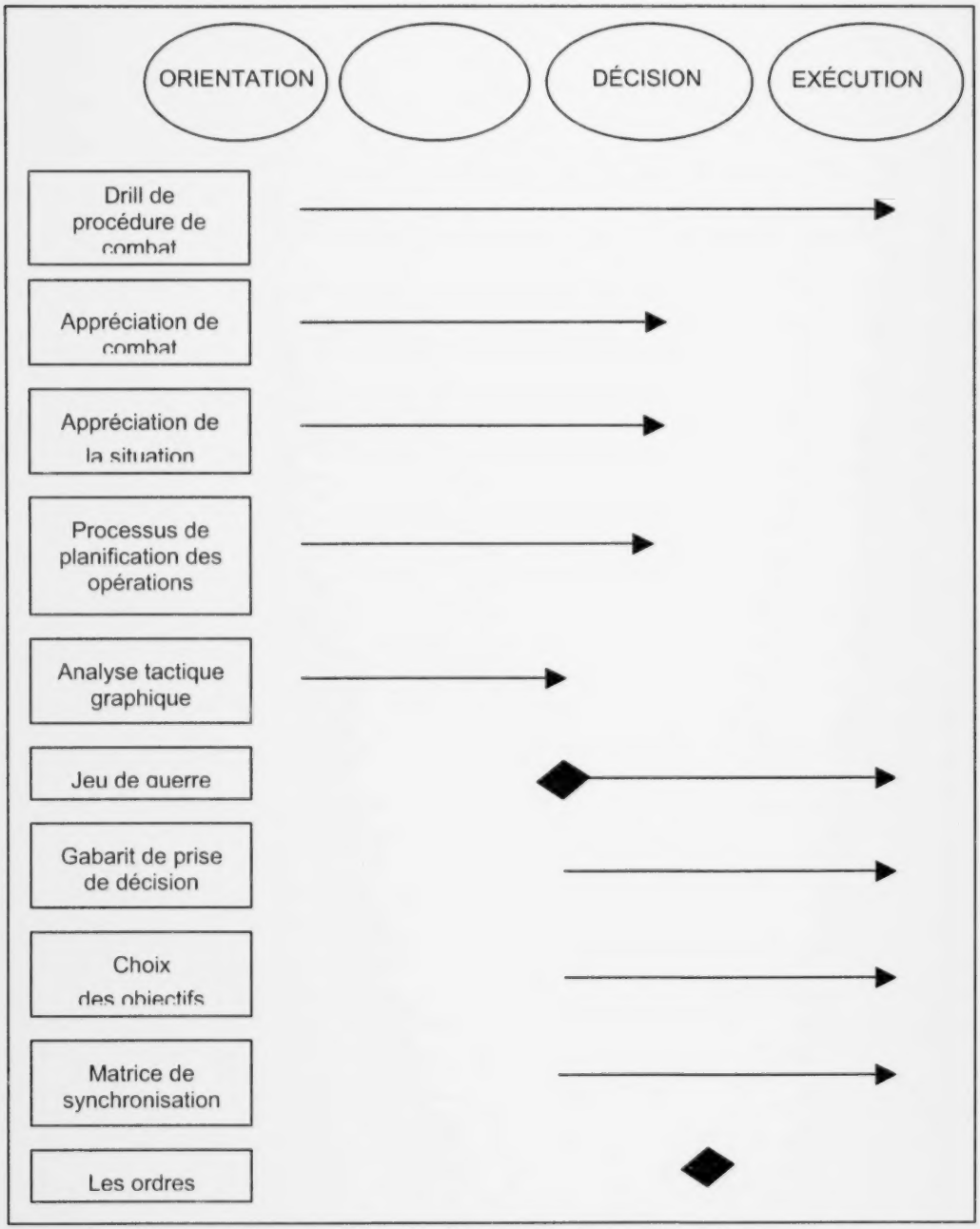


Figure 6.1 - Guide des outils de la procédure de combat

Dans le reste du chapitre, on abordera les quatre stades de la procédure de combat, pour ensuite analyser plus en profondeur les différents outils dont on peut disposer. Pour être fructueuse, la procédure de combat doit reposer sur l'analyse logique et le jugement militaire du commandant. Même si un commandant supérieur peut consulter son état-major pendant la procédure de combat, il lui incombe néanmoins de prendre la décision finale. La clé du succès consiste à prendre des décisions opportunes et pertinentes en fonction du niveau de commandement.

ORIENTATION

Pendant l'orientation, le commandant reçoit sa mission ou sa tâche, et exécute l'analyse initiale des besoins. Il peut le faire en se référant à sa tâche et à l'intention du commandant supérieur ou, d'une façon moins structurée, en tenant compte de la situation dans laquelle il se trouve. Quelles que soient les circonstances, il s'agit de l'**analyse de la mission** qui constitue la première étape de l'appréciation. L'analyse de la mission permet au commandant de capitaliser sur l'évolution de la situation en fonction de l'intention de son supérieur et de prendre des mesures appropriées en tenant compte des changements dont son supérieur n'est pas au courant. En règle générale, le commandant subordonné reçoit une tâche ou des tâches qui sont examinées par rapport à l'ensemble de la mission et aux intentions des commandants supérieurs. Par l'étude des informations dans le cadre de l'analyse de la mission, le commandant subordonné déduit quelle est sa propre mission. À la fin du stade d'orientation, il faut avoir déterminé ce qui suit:

- Le moment où la décision doit être prise (point de décision) ;
- Les priorités du travail d'état-major, si nécessaire (guide de planification de l'état-major);
- Les besoins en information du commandant (tableau 3A.1);
- Les autres activités qui doivent être exécutées en temps opportun.

EXAMEN

Avant qu'il ne prenne sa décision, le commandant, à chaque niveau sauf au niveau tactique inférieur, devra examiner le travail de son état-major. Il doit se servir de son jugement pendant l'examen afin de peaufiner les options possibles **(plans d'action)**, et pendant l'étape de la décision. *Si le temps le permet*, cette étape comprendra:

- **Consultation ascendante**. Le commandant devrait consulter son supérieur s'il entretient des doutes quant à sa mission, à la raison de celle-ci ou aux moyens dont on dispose pour l'exécuter. Le commandant subordonné doit également signaler toute contrainte importante en personnel ou en matériel qui l'empêche de mener à bien sa

mission. Il faudra peut-être demander des ressources supplémentaires ou des précisions sur les détails de la mission, ce qui ne signifie pas un manque de confiance envers le commandement supérieur. Un commandant subordonné doit également tenir son supérieur au courant de ses intentions, *après* le point de décision.

- **Consultation latérale**. La consultation latérale a lieu à la fois à l'interne ainsi qu'avec les formations ou les unités voisines. Le commandant peut consulter ses conseillers. En règle générale, il consulte au moins son CEM et son CEMA (Admin). Le commandant devrait prendre la liaison avec ses homologues des unités voisines, conformément aux procédures établies pour les liaisons (page 80).

- **Consultation descendante**. La consultation descendante constitue l'un des principaux moyens par lequel le commandant peut obtenir une idée de ce qui est faisable. Cependant, il ne doit pas se laisser influencer par les craintes et les préoccupations de ses subordonnés, qui ne sont peut-être pas en mesure de saisir le tableau d'ensemble de la situation. En règle générale, le commandant devrait consulter ses subordonnés pour obtenir une idée de la situation pour ensuite porter son propre jugement. Plus il règne une atmosphère de confiance mutuelle entre le supérieur et ses subordonnés, plus il sera possible de les consulter sans qu'une perte d'autorité n'en découle.

DÉCISION

Ce stade comprend l'exécution de l'appréciation et le recours au jeu de guerre pour favoriser le choix du meilleur plan d'action. Le commandant décide par la suite quel est le meilleur plan d'action et fait connaître son intention ainsi que le concept général des opérations. La décision doit alors se traduire dans des ordres et être diffusée. Au point de décision, il se produit un changement: on n'utilise plus les outils pour appuyer la procédure de combat; on a recours désormais aux outils pour mettre en oeuvre, coordonner et contrôler la décision prise.

EXÉCUTION

Même si le commandant a pris sa décision, la procédure de combat s'achève uniquement lorsque les troupes ont engagé le combat et que la mission est accomplie. Le commandant comptera sur la rétroaction provenant de nombreuses sources pour assurer le contrôle pendant l'exécution. La rétroaction comprend les communications de son supérieur, mais particulièrement de ses subordonnés. Dans le commandement de mission, cette rétroaction prend une importance particulière au début d'une campagne ou d'une opération majeure, lorsque l'issue d'un plan est problématique. Le commandant devra être convaincu que ses subordonnés le comprennent parfaitement, surtout s'il a adopté un plan d'action peu orthodoxe.

ÉVALUATION

L'évaluation constitue une autre étape dans la procédure de combat; c'est une responsabilité dont le commandant doit s'acquitter jusqu'à ce que la mission soit accomplie. Le commandant doit s'assurer lui-même que le plan d'action contenu dans ses ordres a été mis en oeuvre et que les modifications nécessaires ont été apportées en fonction du déroulement des événements. Même si l'état-major doit surveiller l'évolution de la situation, ce qui constitue une fonction de contrôle, il incombe encore au commandant d'évaluer la situation en fonction de la mission qui lui a été confiée et de l'intention du commandant supérieur. Il continuera de chercher à prendre l'initiative au fur et à mesure du déroulement des opérations en se concentrant sur l'ennemi, en exploitant ses erreurs et en saisissant les occasions. Lorsqu'une action prend fin, le commandant doit consigner les faits saillants ainsi qu'évaluer les succès et les échecs, afin d'en tirer les leçons pertinentes au profit de l'avenir et de partager le tout avec les autres. Lors des opérations et de l'entraînement, ce processus d'**évaluation a posteriori** doit être suffisamment ouvert pour permettre aux militaires de tirer profit de leurs erreurs et de celles des autres.

MISE EN OEUVRE DE LA PROCÉDURE DE COMBAT

COMMANDANTS SUBALTERNES: DE LA SECTION À LA SOUS-UNITÉ

Aux niveaux inférieurs de commandement, la procédure de combat a été ramenée à quinze étapes avec le temps. Dans le chapitre 2, on a abordé les aptitudes à commander à ces niveaux de commandement. L'Armée de terre compte sur la section, l'équipage, le peloton, la troupe et la sous-unité pour l'exécution finale de la procédure de combat qui a pu commencé au niveau stratégique. La séquence et le nombre des mesures sont importants puisqu'un drill favorise l'uniformité et la compréhension mutuelle au sein de l'Armée de terre. Les étapes sont les suivantes:

- Recevoir l'ordre d'avertissement
- Exécuter une appréciation du temps et une étude sur carte rapides
- Recevoir les ordres
- Effectuer l'analyse de la mission
- Donner l'ordre d'avertissement initial
- Exécuter une appréciation détaillée du temps
    - Effectuer une étude sur carte et établir un aperçu du plan
    - Préparer un plan de reconnaissance
    - Exécuter la reconnaissance

- Terminer l'appréciation
- Donner un ordre d'avertissement supplémentaire
- Préparer et donner les ordres
- Coordonner les activités et les besoins des subordonnés
- Superviser le déploiement
- Exécuter la mission

Ce drill constitue un guide souple à la préparation au combat. Les limites de temps et les contraintes tactiques dicteront les moyens à employer pour raccourcir ou ignorer une étape. Par exemple, l'appréciation de combat peut être raccourcie et ne devenir que quelques notes jetées sur une carte. Cependant, la première étape de l'appréciation, l'analyse de la mission – comprendre l'intention du commandant supérieur –, est essentielle à notre philosophie du commandement de mission et doit être exécutée à chaque cycle du processus de prise de décision. Le tableau 6.2 montre le drill en quinze étapes réparties dans les quatre stades de la procédure de combat. Le tableau compare également le drill aux niveaux tactiques inférieurs avec les actions du commandant qui est aidé d'un état-major pour la procédure de combat.

LES COMMANDANTS AVEC L'AIDE DE LEUR ÉTAT-MAJOR

Au sein de l'Armée canadienne, la procédure de combat incombe aux commandants plutôt qu'à leur état-major. Il y a bien sûr des exceptions: le CEM/G3 doit être prêt à exécuter l'analyse de la mission en cas d'interruption des communications. Dans les quartiers généraux interarmées et interarmes au sein de l'OTAN, on a accordé à l'état-major un degré supérieur de responsabilité. Le commandant étant responsable de l'orientation de la procédure de combat, il s'ensuit qu'il doit participer au maximum à ce stade initial. Lorsqu'il prend sa décision, il doit également participer aux mesures qui en découlent. Le degré de participation du commandant au stade de l'étude sera fonction de plusieurs facteurs, notamment:

- La situation (particulièrement le temps dont on dispose pour prendre une décision).
- Le degré d'entraînement et d'expérience de l'état-major.
- Le niveau de prise de décision nécessaire.
- La complexité éventuelle de la décision nécessaire.
- Le style et la personnalité du commandant. Il lui appartient essentiellement de choisir les modalités de la prise de décision, mais il doit absolument exploiter au maximum les compétences générales ou

spécialisées de son état-major ainsi que l'expérience de celui-ci.

L'ÉTAT-MAJOR

L'exécution de la majeure partie de l'appréciation incombe à l'état-major, sous la direction du CEM/G3. L'état-major aux niveaux tactiques inférieurs (unité/brigade) s'occupe de l'évaluation détaillée de l'information et exécute les vérifications pour le compte du commandant. Aux niveaux tactiques supérieurs et aux niveaux opérationnels (particulièrement lors des opérations interarmes et interarmées), l'état-major devra souvent élaborer les plans d'action possibles pour le compte du commandant qui soupèsera le tout et prendra les décisions nécessaires. Néanmoins, les officiers d'état-major ne prennent pas la décision, même s'ils peuvent présenter au commandant les divers plans d'action possibles.

PRINCIPALES ACTIVITÉS DANS LA PROCÉDURE DE COMBAT

Le tableau 6.2 fait ressortir les liens dans la procédure de combat et montre que la procédure en quatre stades est la même, quel que soit le niveau auquel on l'applique. Le commandant de peloton exécute la procédure de combat comme un drill conformément à la colonne (b). Le commandant au sein d'un quartier général de niveau supérieur (comme la 1re Division canadienne) assume les responsabilités énumérées à la colonne (c). Il dispose également d'un état-major et de beaucoup plus d'outils comme on l'indique à la colonne (d).

STADE DU PROCESSUS	ACTIVITÉS PRINCIPALES		
	Commandant	Quartier général	
	Seul	Commandant	État-major
(a)	(b)	(c)	(d)
1. Orientation	a. Recevoir l'O avert. b. Appréciation du temps et étude sur carte rapides. c. Recevoir les ordres. d. Exécuter l'analyse de la mission. e. Donner l'O avert initial.	a. Recevoir l'O avert. b. Appréciation du temps et étude sur carte rapides. c. Recevoir la mission (ordres ou directive). d. Exécuter l'analyse de la mission. e. Déterminer le point de décision. f. Donner le guide de planification et reformuler les besoins en information essentielle et la mission.	a. Participer à l'analyse de la mission du commandant (selon les souhaits du commandant).
2. Étude	a. *Effectuer une appréciation du temps détaillée.* b. Exécuter l'étude sur carte et établir l'aperçu du plan. c. *Préparer un plan de reconnaissance* d. *Effectuer la reconnaissance.* e. *Exécuter l'appréciation.*	a. Consulter les subordonnés, les QG supérieurs, les formations de flanc et l'état-major.	a. *Réorienter le processus continu de l'ATG.* b. Donner la directive de planification. c. O avert initial. d. *Élaboration et analyse des options.* e. *Jeux de guerre des plans d'action*

STADE DU PROCESSUS	ACTIVITÉS PRINCIPALES		
	Commandant	Quartier général	
	Seul	Commandant	État-major
(a)	(b)	(c)	(d)
3. Décision	a. Donner un O avert supplémentaire au besoin. b. Préparer et donner les ordres.	a. Prendre une décision sur les options. b Jeu de guerre de l'option retenue c. Élaborer complètement le concept de l'opération aux fins des ordres. d. *Breffer le commandant supérieur.* e. *Approuver les ordres ou donner les ordres oraux.*	a. Exécuter un briefing de prise de décision. b. Donner l'O avert supplémentaire. c. Jeu de guerre du plan d'action final. d. Achever la fonction des choix des objectifs. e. *Achever les plans/ les ordres.*
4. Exécution	a. Coordonner les activités et les besoins des subordonnés. b. Superviser le déploiement. c. Exécuter la mission. d. Planifier la prochaine mission.	a. *Coordonner les activités et les besoins des subordonnés.* b. *Guide de planification des écarts et des suites.*	a. *Évaluer et modifier les plans/ les ordres au besoin.* b. *Planifier les écarts et les suites* c. Exécuter le plan et l'adapter au besoin.

Tableau 6.2 – Les étapes et les activités principales dans la procédure de combat

Notes:

1. Les activités qui peuvent être réduites sont en italiques. Par exemple, des ordres fragmentaires peuvent être donnés à la place des ordres d'opération structurés.

2. Le degré d'activités accomplies simultanément à tous les niveaux de commandement constitue l'un des moyens qui permettent d'accélérer les cycles d'intervention.

3. Il ne s'agit pas d'une liste exhaustive de toutes les activités qui peuvent être exécutées par l'état-major et le commandant. Par exemple, la préparation au combat des services de soutien (autre que leur participation à la planification de l'état-major), n'est pas prise en considération.

4. Il incombe au quartier général d'établir des organigrammes fonctionnels détaillés dans des IPO. Ces organigrammes fonctionnels devraient être élaborés localement et peaufinés pendant les opérations et les exercices.

LES OUTILS DE LA PROCÉDURE DE COMBAT

Le commandant et l'état-major possèdent plusieurs outils pour les aider à l'égard de la procédure de combat. La liste n'est pas exhaustive, mais elle vise à expliquer les outils les plus communs dont on peut disposer actuellement. Elle comprend également le futur Système de commandement de la Force terrestre dont l'introduction entraînera des conséquences énormes sur le déroulement de la procédure de combat. Tous les commandants recevront de la formation sur ce système et apprendront à connaître ses forces et ses limites. Comme le montre le tableau 6. 1, plusieurs de ces outils doivent être utilisés avant que le commandant ne prenne sa décision. D'autres aident à assurer le contrôle et la coordination de la procédure de combat pendant le stade de l'exécution.

REMUE-MÉNINGES

Le remue-méninges est une technique d'imagination créatrice qui encourage les membres d'une équipe ou d'un groupe à échanger des idées d'une façon ouverte et spontanée. Au début d'une réunion de remue-méninges, le chef d'équipe décrit aux membres le problème à analyser et les encourage à formuler leurs idées en étant le plus imaginatif et le plus créatif possible. Bon nombre des idées qui seront proposées auront peu de valeur. Certaines auront une valeur négligeable alors que d'autres ne pourront pas être mises en application parce qu'elles font trop appel à l'imagination. Cependant, celles qu'on retient sont souvent très pertinentes. Le remue-méninges est souvent utile avant le début de la prise de décision plus structurée, notamment dans le cas de l'appréciation. On peut également utiliser le remue-méninges comme un outil de commandement afin d'enseigner à l'état-major comment envisager les problèmes sous différents angles, à chercher des solutions en mettant en doute la croyance populaire et à reconnaître les gains et les coûts qu'entraînera éventuellement chacune de ces solutions.

L'APPRÉCIATION

L'appréciation constitue le principal outil en ce qui concerne le commandement et la prise de décision par l'état-major. Après l'analyse de la mission, le commandant, aidé de son état-major, évalue tous les facteurs pertinents, ce qui débouche sur l'évaluation des tâches et l'examen des plans d'action possibles. Le commandant prend par la suite sa décision en choisissant l'un des plans d'action (ou une modification). Par la suite, l'état-major exécute la planification détaillée, ce qui entraîne une directive ou un ordre d'opération. À n'importe quel stade de la procédure de combat, on peut réviser la mission ou le plan à l'aide de l'analyse de la mission. Vous trouverez aux pages 131et 157 une description complète de l'appréciation et de l'appréciation de combat, respectivement.

L'APPRÉCIATION

Découle:

1. De la tâche ou de la mission reçue.
2. D'une modification de la situation.
3. D'une orientation donnée par le commandant.
4. D'une planification de contingence.

Produit:

La décision du commandant.

PROCESSUS DE PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE

L'appréciation individuelle de la situation est moins susceptible d'être appliquée aux niveaux supérieurs de commandement. Les commandants de corps, de division et, dans une certaine mesure, de brigade éprouveraient des difficultés à exécuter seuls une appréciation avec les informations et les outils dont ils disposent. On peut obtenir des résultats plus pertinents et plus opportuns en exécutant le tout collectivement.

Le processus de planification opérationnelle consiste simplement en une appréciation collective de la situation au cours de laquelle les efforts de l'état-major sont synchronisés. C'est une suite logique de raisonnements collectifs qui débouchent sur la meilleure solution, compte tenu du temps dont on dispose pour la planification. Le commandant, aidé de son état-major, analyse la situation, élabore et met en oeuvre un plan d'action et décide de l'appliquer, donne des ordres et se prépare pour les contingences. Le processus de planification opérationnelle est permanent et dynamique. Les activités doivent être simultanées, et il doit exister une interaction entre le commandant, l'état-major et les commandants subordonnés. Le processus intègre d'autres outils comme le choix des objectifs, la préparation du renseignement du champ de bataille et le jeu de guerre, qui donnent à leur tour des produits comme le gabarit de prise de décision, la matrice de synchronisation et la matrice directrice d'attaque. L'annexe C du présent chapitre contient d'autres détails sur le processus de planification opérationnelle.

L'EFFORT PRINCIPAL

L'Armée de terre canadienne a compris depuis de nombreuses années l'importance d'établir un point d'effort principal. L'idée a été exposée dans les principes de guerre, comme la concentration de force, l'économie d'effort et la souplesse. Le concept de Schwerpunkt de l'armée allemande, c'est-à-dire «point d'effort principal», a été adopté par l'Armée de terre canadienne depuis quelque temps. Le terme et sa définition allemande ont été utilisés dans la doctrine canadienne afin d'exprimer ce concept classique en matière de manoeuvres. [35] L'effort principal est défini comme ***une concentration de forces ou de moyens dans une zone particulière, où un commandant essaie de provoquer une intervention***. [36] Il faudrait se servir de cette définition dans le contexte du concept de l'opération du commandant, qui décrit la façon dont le combat se déroulera: il y a souvent de nombreuses phases. En déterminant l'effort principal, on s'assurera que les subordonnés se concentrent sur l'élément clé de chaque stade et on leur offre des lignes de conduite pendant l'exécution de la mission. C'est un outil essentiel dont il faut se servir pour satisfaire l'objectif du commandant.

Établissement de l'effort principal. L'intention du commandant supérieur, son analyse de la mission, les forces relatives de ses éléments ainsi que celles de l'ennemi et le information dont il dispose dicteront l'endroit où portera l'effort principal. Le commandant peut avoir recours à six méthodes principales dont il peut se servir individuellement ou en combinaison pour consolider l'effort principal:

- Rétrécir les limites afin de concentrer la force, économiser l'effort ailleurs.
- Regrouper de la puissance de combat additionnelle sur l'effort principal.
- Accorder la priorité en ce qui concerne les armes d'appui.
- Accorder la priorité en ce qui concerne le maintien en puissance.
- Utiliser les forces et les réserves de deuxième échelon.
- Jalonner les opérations dans la profondeur, au contact et arrière.

ANALYSE TACTIQUE GRAPHIQUE (ATG)

---

35 Par exemple, la publication du 21e Groupe d'armées (y compris la 1re Armée canadienne) *The Armour Division in Battle* de décembre 1944 donne le «Schwerpunkt» comme l'un des points essentiels de toute opération.

36 ATP-35 (B). Le terme «zone» est utilisé dans un sens large afin de comprendre les activités, par exemple la défaite d'un groupe ennemi particulier.

L'ATG vient compléter l'appréciation et fait partie de la procédure de combat à tous les niveaux de commandement, jusqu'au bataillon inclusivement. Cette approche systémique fournit une méthode qui permet d'accélérer la prise de décision et d'obtenir ou de conserver l'initiative en prédisant les actions de l'ennemi et en élaborant des plans de contingence pour faire face à ces menaces éventuelles. L'ATG permet aux commandants de cerner les points de décision critiques dans le cadre des plans de contingence et de déterminer la meilleure façon d'utiliser les ressources de reconnaissance, de renseignement, de surveillance et d'acquisition d'objectifs (RISTA). Contrairement à l'appréciation «renseignement» écrite, l'ATG utilise des graphiques et des tableaux pour présenter les données. Cette façon de procéder facilite la tâche de l'état-major en ce qui concerne la mise à jour ainsi que celle des commandants et de l'état-major lorsqu'il s'agit d'assimiler l'information et d'établir les points de décision essentiels. L'ATG est une approche dynamique en ce sens que les données peuvent être ajoutées ou corrigées en tout temps avant ou pendant le combat. Le tableau 6. 3 explique davantage l'ATG, tandis que ses rapports avec l'appréciation sont expliqués graphiquement à la page 134.

ATG

Découle:

1. De la tâche ou de la mission reçue.
2. D'une modification de la situation.
3. De l'orientation du commandant.

Produit:

1. Le gabarit d'événements utilisé afin d'élaborer les plans de recherche et de RISTA. Utilisé aussi après le jeu de guerre par l'état-major du G3 afin de préparer le gabarit de prise de décision et la matrice de synchronisation.
2. La liste d'objectifs de grande importance (LOGI) utilisée dans le jeu de guerre et l'élaboration continue de la liste d'objectifs rentables (LOR) et de la matrice directrice d'attaque.

Lorsque l'ennemi est un adversaire moins connu ou nouveau, il faut alors élaborer des bases de données sur l'information et des modèles de doctrines de l'ennemi. C'est un exercice qui nécessite beaucoup de main-d'oeuvre. Dans un conflit de faible intensité les belligérants disposeront peut-être d'une doctrine mal définie et emploieront peut-être des tactiques irrégulières, ce qui complique encore davantage le travail de l'état-major d'information. Les produits de cette étape sont les gabarits de doctrines et les listes d'objectifs de grande importance.

Étape 4 — Choix des plans d'action de l'ennemi. Afin de déterminer les plans d'action de l'ennemi, le G2 intègre les résultats des étapes précédentes pour en arriver à une conclusion pertinente. En fonction de ce que l'ennemi préfère habituellement faire et des effets de l'environnement du champ de bataille, le G2 élabore des modèles qui serviront pendant le processus de planification opérationnelle. Ces modèles décrivent les objectifs et les plans d'action probables de l'ennemi. Cette étape permet d'obtenir les gabarits de situation (calque d'un seul plan d'action), le gabarit d'événements (calque de plusieurs plans d'action) ainsi qu'une matrice d'événements (gabarit d'événements comme matrice avec des indicateurs).

Tableau 6.3 — Analyse tactique graphique

CHOIX DES OBJECTIFS

L'évolution de la technologie (principalement, les munitions à guidage de précision) a permis de mener des attaques efficaces contre des objectifs ennemis importants au-delà de la zone immédiate des opérations au contact. Le processus des choix des objectifs aide les commandants à déterminer les objectifs qu'il faut acquérir et attaquer, quand ils doivent être acquis et attaqués ainsi que les mesures qu'il faut prendre pour les détruire. Ce processus est complémentaire à la planification des feux. Tandis que la planification des feux insiste essentiellement sur l'appui rapproché des forces engagées, le choix des objectifs constitue une méthode permettant l'usure, l'interdiction et le tir de contre-batterie conformément aux priorités établies par le commandant. Le choix des objectifs est un processus du haut vers le bas coordonné par l'état-major des opérations à tous les niveaux.

RECHERCHE OPÉRATIONNELLE (RO)

La recherche opérationnelle est l'application de méthodes scientifiques dont on se sert dans la procédure de combat. La RO peut servir dans le cadre d'un processus de planification préparé avant et pendant les opérations. Elle est particulièrement utile lorsqu'on fait face à des problèmes qui peuvent faire l'objet de calculs mathématiques. Parmi les applications importantes, on retrouve la détermination des ratios des forces (les techniques de RO permettent l'évaluation d'écarts qualitatifs) ainsi que l'évaluation des plans. Historiquement, on s'est également servi de la RO d'une façon fructueuse afin de recommander des tactiques ou des opérations en vue d'exploiter les points vulnérables de l'ennemi ou de protéger les nôtres, particulièrement lorsque l'adversaire n'avait pas de doctrine reconnue. [37] La recherche opérationnelle est également importante dans la production et la validation des données utilisées dans le jeu de guerre et la planification.

---

[37] Les éléments de RO déployés en Bosnie en 1995 dans le cadre de la FORPRONU ont entrepris la planification d'un désengagement possible en territoire ennemi. Ils ont participé au jeu de guerre des plans d'action possibles pour le CANBAT 2; ils ont permis de dégager des leçons extrêmement utiles lorsqu'il n'était pas possible d'exécuter des répétitions. La technologie permettra sous peu que les éléments de RO participent à distance à ce genre de jeu de guerre (comme ce fut le cas pendant la Guerre du Golfe avec l'Armée américaine).

PAGE BLANCHE INSÉRÉE INTENTIONNELLEMENT

PAGE BLANCHE INSÉRÉE INTENTIONNELLEMENT

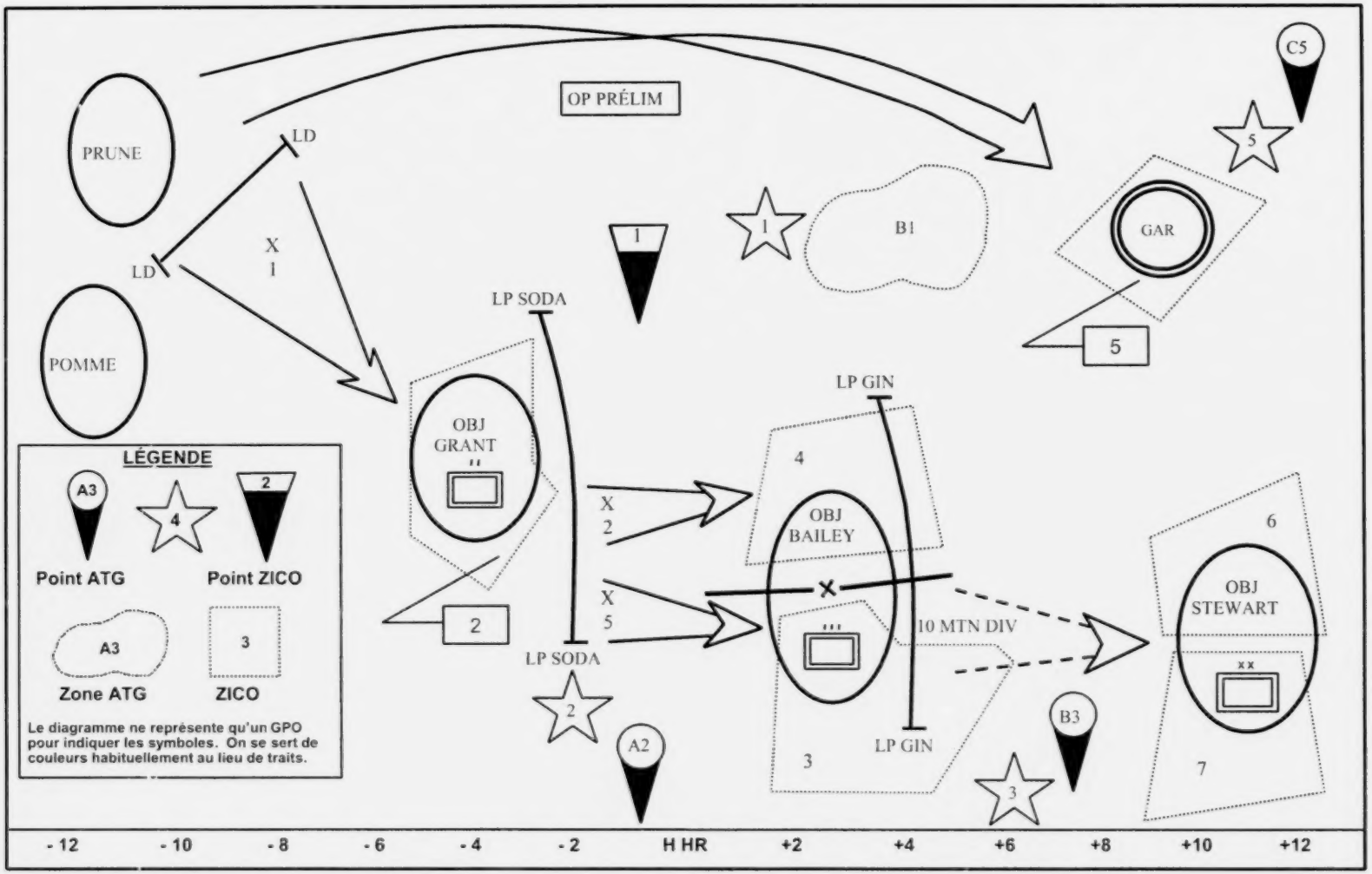


Figure 6.4 - GABARIT DE PRISE DE DÉCISION

Notes:
- **Ce gabarit est produit habituellement/comme un calgue.**
- **Gabarit de prise de décision (GPD); Zone d'intérêt particulier répertoriée (ZIPR); Zone d'intérêt comme objectif (ZICO).**

PAGE BLANCHE INSÉRÉE INTENTIONNELLEMENT

EXEMPLE DE MATRICE DE SYNCHRONISATION

Tableau 6.5 - Matrice de synchronisation

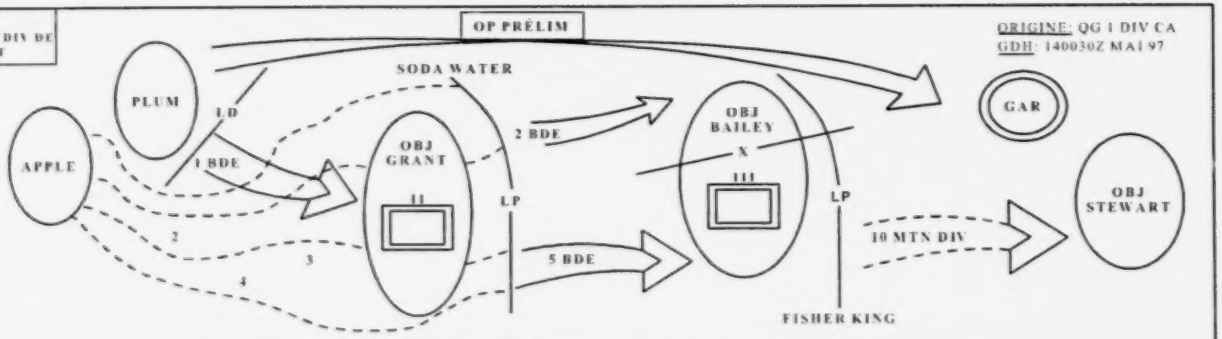
MSN. SUR ORDRE, 1 DIV ATTAQUE POUR PRENDRE ET TENIR L'OBJ BAILEY AFIN DE PERMETTRE LA 10 US MTN DIV DE POURSUIVRE L'ÉLIMINATION DE L'ENN À L'OBJ STEWART

CONCEPT DE L'OPÉRATION:

Le cmdt dis a l'intention d'attaquer l'ennemi en vue de l'éliminer à l'OBJ BAILEY, de prendre et tenir la LP FISHER GIN et d'établir les conditions favorables à l'attaque par la DS (US) MTN DIV avant que la réserve ennemie réagisse d'une façon décisive.

Lorsque la 1Bde a terminé les opérations préliminaires en vue de prendre et de tenir la LP SODA, la 2 Bde et la 5 Bde attaquent afin de s'emparer de l'OBJ BAILEY en étroite collaboration avec la division menant les opérations en profondeur en vue d'isoler et d'attaquer l'ennemi aux OBJ RANT, BAILEY et STEWART et de protéger les flancs ouverts.

La 1 Bde doit prendre et tenir l'OBJ GRANT.



		-12	-10	-8	-6	-4	-2	H HEURE	+2	+4	+6	+8	+10	+12
HEURE (Estimative)														
ACTION DE L'ENNEMI			Recn OP dans la profondeur		Combat dans la zone prise		Défense de la position principale		Tir de CB		Combat dans la zone prise		Défense de la position principale	Tir de CB
POINTS DE DÉCISION					Ordres de mouv 2 et 5 Bde		Attaque de l'aviation						Ordre d'op dans la profondeur pour appuyer l'attaque de la 10 Mtn Div	
MANOEUVRE	OPS EN PROFONDEUR		Attaque aérienne et de l'artil - GRANT		Surveillance des flancs		Attaque aérienne et de l'artil - BAILEY	Attaque éch GAR			Attaque aérienne et de l'artil - STEWART		Attaque de l'aviation en appui de la 10 Mtn Div	
	OPS 1 BDE		ZR PLUM	Traverser LD			Prendre et tenir OBJ GRANT	Rés div					Prendre et tenir LD 10 Mtn Div	
	OPS 2 BDE		ZR APPLE			Mouv sur itinéraires 1 + 2		Traverser LD				Prendre et tenir OBJ BAILEY		
	OPS 5 BDE		ZR APPLE			Mouv sur itinéraires 3 + 4		Traverser LD				Prendre et tenir OBJ BAILEY	Rés div	
	OPS ARRIÈRE		Prendre et tenir ZR			Risques liés de la préparation des bdes à l'atq			Sécurité de GRANT					
PUISSANCE DE FEU (Artil, Forces aériennes)			Prep l'atq avant OBJ Posn I Mun GRANT		Appui atq 1 Bde		Atq GAR SDAE				Atq GAR	SDAE		
OPÉRATIONS			Obj STEWART	Lèc GAR			Obj BAILEY	Brouil GAR	Prép atq 10 Mtn Div				Protéger 10 Mtn Div	Appui de l'atq du 10 Mtn Div - STEWART
PROTECTION			Sécur itin protéger DA		Dégager itinéraires 1 - 4		DA mouv Bde	Appui des 2 + 5 Bde			Maint IPR 10 Mtn Div		Passage de lignes 10 Mtn Div	Appui mobile aux troupes de corps
MAINTIEN EN PUISSANCE			Ravit div				FP 2 + 5 Bde	FP 1 Bde				Ravit bde à l'OBJ BAILEY	FP 10 Mtn Div	
COMMANDEMENT				QG tac avec 1 Bde	Surv tac Mouvements		Effort principal à GRANT	Forces tac à l'avant avec 5 Bde			Surv tac Mouvements		QG principal BAILEY	Forces tac à l'avant effort principal - 10 Mtn Div
REMARQUES													Appui aux ops de la 10 Mtn Div	

MATRICE DIRECTRICE D'ATTAQUE[1]

DESCRIPTION DE L'OBJECTIF	SOURCE	PRÉCISION	DÉLAI DE L'ATTAQUE[2]	MÉTHODE DE L'ATTAQUE	ÉVALUATION APRÈS L'ATTAQUE	REMARQUES
151 BC Indépendant	G2, DL	200 m	P	LRM, Régt, Avn	DL	Coord du G3 avant l'engagement

Tableau 6. 6 – Matrice directrice d'attaque

Notes:

1. Précision conformément à la PFC 306(2).
2. Délai de l'attaque –
   I – Immédiatement. Interrompre les autres attaques.
   A – Au besoin. Attaquer au fur et à mesure que les ressources sont disponibles, conformément à la liste d'objectifs rentables.
   P – Prévu. Ne pas engager maintenant, mais plus tard. Préciser le délai.
3. DL = détection lointaine

PAGE BLANCHE INSÉRÉE INTENTIONNELLEMENT

ANALYSE DU TERRAIN (ATER)

L'analyse du terrain est l'analyse des données géographiques dont on dispose afin de déterminer l'effet des caractéristiques naturelles et artificielles sur les opérations militaires (compte tenu des conditions météorologiques). L'analyse du terrain vise à réduire le temps que nécessite la reconnaissance en campagne, qui demeure néanmoins nécessaire. La procédure de combat est donc accélérée. Il est de plus en plus évident que les données sur le terrain ont une pertinence spécifique, non seulement en ce qui concerne les manoeuvres, mais également en ce qui concerne les six fonctions de combat. Il y a trois méthodes en matière d'analyse du terrain:

- **Étude de l'environnement/du terrain**. On procède à des évaluations pour répondre à des questions précises. Par exemple, l'analyse du terrain peut permettre d'en arriver à une étude des frontières entre les pays ou à une étude de la zone géographique des opérations, ce qui débouche sur une analyse écrite avec des graphiques à échelle réduite.

- **La base de données multifonctionnelle**. On obtient des calques du facteur terrain qui sont examinés par des analystes du terrain pour répondre à n'importe quelle des nombreuses questions relatives au terrain. Un produit typique de cette méthode serait un calque évaluant la mobilité tous terrains d'un type de véhicule.

- **Analyse tactique graphique**. L'ATER est utile afin d'aider lors de la deuxième étape de l'ATG, c'est-à-dire la description du champ de bataille.

L'ATER nécessite l'existence d'une base de données précises et à jour de certaines données sur le terrain avant le déploiement visé. Les bases de données sont gérées par les sections de l'ATER et mises à jour immédiatement avant un déploiement. [38]

---

[38] L'analyse du terrain est un nouvel outil qui est utilisé au niveau tactique. Par conséquent, il serait pertinent de donner un exemple de son utilité. À l'automne 1994, le CANBAT 2, à Visoko en Bosnie-Herzégovine, devait trouver une zone d'opérations pertinente pour un bataillon d'hélicoptères HIP. Cette mission avait été confiée par le lieutenant-général M. Rose, commandant en Bosnie-Herzégovine, et le délai était urgent. Les hélicoptères HIP servaient au réapprovisionnement des enclaves musulmanes de Zepa et de Gorazde en Bosnie serbe. Les paramètres étaient les suivants: accès à longueur d'année, dureté au sol suffisante et protection contre le tir d'artillerie observé. La section de l'ATER a identifié trois sites possibles dans une zone de 900 kilomètres carrés en trois heures. Deux sergents ont effectué une reconnaissance qui a confirmé que le site pouvait être défendu. Moins de six heures après l'attribution de la mission, un rapport écrit et des photographies numériques du site choisi ont été transmis au QG.

JEU DE GUERRE

Le jeu de guerre est une simulation interactive qui est essentielle à la prise de décision. Tout l'état-major axe ses efforts sur le processus d'appréciation, ce qui donne aux commandants des produits et des outils essentiels aux fins de l'opération à venir. Cela va de discussions sans caractère officiel autour d'une carte à l'utilisation d'un logiciel sophistiqué. La modélisation informatique est particulièrement utile lorsqu'il s'agit de quantifier les problèmes de temps et d'espace et d'illustrer l'interaction entre les systèmes d'armes aériens et terrestres. Comme dans toute simulation, les résultats du jeu de guerre demeurent cependant des prédictions. Il n'y a aucune garantie qu'une conséquence particulière prévue se réalisera. On peut avoir recours au jeu de guerre avant les opérations pour former les commandants et les états-majors ainsi que pour permettre la répétition d'aspects particuliers de l'opération. Lorsqu'on se sert du jeu de guerre pendant les opérations, on tente consciencieusement de visualiser l'évolution d'une campagne, ou encore une opération ou une bataille majeure. Les commandants et les états-majors peuvent ainsi essayer de prédire la dynamique de l'action et de la réaction possibles lors du combat. On peut se servir du jeu de guerre pour déterminer les plans d'action de l'ennemi ainsi que pour identifier et quantifier d'une façon objective les ripostes possibles. Les plans d'action proposés peuvent être vérifiés compte tenu des points forts et des dispositifs des forces amies ainsi que des capacités et des plans d'action probables de l'ennemi dans une zone d'opérations déterminée. Ainsi, le jeu de guerre peut favoriser le processus de prise de décision du commandant et l'élaboration de plans ultérieurs. Nous proposons la marche à suivre ci-après:

JEU DE GUERRE

Découle:

1. Du processus d'appréciation.
2. De l'ATG.

Produit:

1. Le perfectionnement des plans d'action dans l'appréciation.
2. Une matrice directrice d'attaque (exemple à la p. 120
3. Le gabarit de prise de décision: division et niveaux supérieurs (exemple à la p. 116)
4. La matrice de synchronisation (exemple à la p. 118).

- Obtenir les outils (plans d'action de l'ennemi et des forces amies; produits de l'ATG).
- Dresser la liste de toutes les forces amies (modifications de la directive de planification uniquement).
- Énumérer les hypothèses énoncées pendant l'analyse de la mission (modifications de la directive de planification uniquement).
- Dresser la liste des points d'intervention et des événements critiques.

- Choisir une méthode du jeu de guerre
- Choisir une technique afin de consigner et d'afficher les résultats (en règle générale, la matrice de synchronisation).
- Exécuter le jeu de guerre et évaluer les résultats.

BRIEFINGS

On peut tenir plusieurs briefings pour aider le commandant, son état-major et les commandants subordonnés à élaborer leurs plans. Quel que soit l'objectif d'un briefing, il devrait profiter à tous ceux qui y participent et non leur nuire dans l'exécution de leurs tâches (comme dans les répétitions pour les briefings). En outre, un briefing ne devrait jamais se transformer en une conférence. Le commandant ne devrait jamais permettre qu'un comité prenne une décision. Les briefings ne sont pas des ordres. Même si les briefings sont souvent employés comme un moyen de prise de décision, les ordres demeurent le moyen de transmettre les décisions aux subordonnés.

Le briefing d'information. On peut tenir des briefings d'information régulièrement pendant le processus de planification opérationnelle ou à toute étape pendant le processus d'appréciation, lorsqu'il faut échanger de l'information. En règle générale, on ne s'attend pas à ce qu'une décision soit prise lors d'un tel briefing, mais cela pourrait arriver en raison de l'information présentée. Les commandants n'assistent pas normalement aux briefings d'information en raison des priorités dont ils doivent s'acquitter à l'extérieur du quartier général. Il faudrait les mettre au courant du briefing en leur présentant un résumé de la situation en fonction de leur horaire et non pas en fonction de celui de leur état-major.

Le briefing de décision. Le briefing de décision est un briefing prévu à l'intention du commandant afin de lui présenter les résultats du travail effectué par l'état-major à l'étape de l'orientation. Une décision devrait être prise à la conclusion de ce type de briefing. Par contre, il est possible qu'on détermine *qu'une décision ne sera pas encore prise*. Compte tenu du niveau de commandement et de la situation, l'état-major peut proposer des plans d'action au commandant, en fonction de sa mission générale et de son intention. Le briefing de décision n'est pas une conférence: les membres de l'état-major présentent uniquement les points saillants de leur travail. La tenue d'une discussion est la prérogative du commandant.

Le briefing de suivi. Au cours du briefing de suivi, les commandants subordonnés peuvent breffer leur commandant supérieur et leurs collègues pour les mettre au courant de leurs plans. Ce processus survient après la décision et les ordres du commandant supérieur. Lorsque les circonstances le permettent, le tout se fait collectivement pour permettre à plusieurs subordonnés de se réunir en présence du commandant et de discuter des opérations à venir. L'objectif n'est pas tant d'obtenir l'approbation mais de faire en sorte que tous soient au courant des plans des autres et les comprennent bien. Souvent, ces briefings peuvent découler des

scénarios possibles du jeu de guerre. Même si ce genre de briefing ne doit pas se transformer en conférence, il donne aux commandants et aux principaux subordonnés l'occasion d'examiner les opérations ultérieures dans une atmosphère plus détendue que lors d'un groupe des ordres.

SYSTÈME DE COMMANDEMENT DE LA FORCE TERRESTRE

Les recherches menées actuellement sur les systèmes de communications et d'information nous indiquent qu'il existe un potentiel considérable en ce qui concerne l'utilisation de la technologie de l'information de pointe dans l'exécution du commandement. [39] L'objectif consiste à améliorer l'opportunité et la précision dans la collecte, le traitement, l'analyse et la diffusion des informations. Les moyens technologiques peuvent permettre de réduire au minimum le double emploi et les erreurs dans la retransmission des informations dans les deux sens de la chaîne de commandement. On pourra y parvenir en créant un **tableau d'ensemble pertinent du champ de bataille** qui sera mis à jour automatiquement. Le Système de commandement de la Force terrestre comprend des ordinateurs, des logiciels pour le processus de prise de décision et pour les données de contrôle une fois les opérations débutées, et des réseaux de communications pour l'échange d'information. Lorsqu'il sera mis en œuvre intégralement, le Système de commandement de la Force terrestre permettra aux formations et aux unités de l'Armée de terre canadienne de collaborer au maximum avec les forces alliées en se servant de systèmes compatibles. Parmi les améliorations importantes aux méthodes actuelles, on compte ce qui suit:

- La situation sera moins confuse étant donné qu'on sera mieux au courant de la situation des forces. [40] Par exemple, les capteurs de positionnement donneront rapidement des tableaux plus précis sur l'emplacement des unités. En outre, l'interface du poste de travail sera d'une nature plus graphique. L'officier d'état-major sera capable de travailler sur une carte numérique avec n'importe quel calque (situation tactique, choix des objectifs et analyse du terrain) souhaité.
- Il y aura une diminution du double emploi dans la chaîne de commandement vertical de quartiers généraux. Par exemple, l'état-major du G2 dans tous les quartiers généraux partagera immédiatement les renseignements, ce qui permettra une approche collective par rapport à l'analyse tactique graphique. Dans les quartiers généraux tactiques, l'état-major du G2 devrait pouvoir axer davantage leurs efforts sur la situation locale et sur les priorités de leur commandant.

---

[39] C'est ce qu'on appelle de plus en plus la « numérisation » du commandement.

[40] Le tout peut être résumé ainsi: vous connaissez la situation des forces si vous pouvez répondre aux question suivantes précisément: «Où suis-je?» «Où sont les bons gars?» «Qui sont les méchants et qu'est-ce qu'ils font?» «Qu'est-ce que c'est?» «Qu'est-ce que je suis censé faire?».

- Il s'ensuivra une meilleure coordination du travail de l'état-major au sein d'un quartier général. Le CEM/G3 se servira, aux fins du contrôle de l'état-major et des tâches, d'un logiciel de gestion des projets dans son poste de travail. Il sera plus facile d'évaluer et de modifier les charges de travail pour que les activités puissent se dérouler simultanément.
- L'état-major peut exécuter plus facilement des vérifications plus précises à l'aide des bases de données à jour. Par exemple, on effectuera les calculs sur le maintien en puissance en se servant du nombre véritable de soldats et d'équipements par type.
- La direction administrative sera plus facile à planifier. Il suffira d'entrer les paramètres à jour pour obtenir de la base de données des tableaux de mouvement par route, par rail, par air et par mer. On se servira du même logiciel dans la planification des opérations pour le franchissement d'obstacles, qu'il s'agisse de ponts, de bacs, de radeaux ou d'embarcations d'assaut.

Le Système de commandement de la Force terrestre entraînera également des défis que devront relever les commandants et les états-majors, notamment:

- **Élaboration de logiciels**. L'élaboration de logiciels coûte cher et comporte des risques. Le Système de commandement de la Force terrestre sera différent des autres projets, en ce sens qu'il nécessitera la participation permanente et importante de l'entreprise privée. Pour que les logiciels soient améliorés selon les exigences de l'utilisateur, il faudra une collaboration entre ce dernier et le créateur de logiciels.
- **Formation**. Au fur et à mesure que l'Armée de terre adoptera le nouveau système, les besoins en formation seront importants.

  Les officiers supérieurs en particulier devront déployer beaucoup d'efforts pour bien comprendre le Système de commandement de la Force terrestre, à défaut de quoi ils risqueront de perdre leurs capacités de contrôler l'évolution permanente des opérations.
- **Interférence dans la chaîne de commandement**. Les renseignements seront disponibles beaucoup plus rapidement et seront beaucoup plus accessibles. Les états-majors et les commandants supérieurs seront tentés de participer à la bataille tactique immédiate. Cela peut se révéler extrêmement dangereux puisque cela contrevient aux règles fondamentales du commandement de la mission. Il en résultera non seulement la perte complète d'initiative de la part des commandants sur le terrain mais également la non-exécution de la tâche pertinente à accomplir.
- **Dépendance à l'automatisation**. On dépendra énormément de systèmes de communication parfaits. Les commandants et les états-

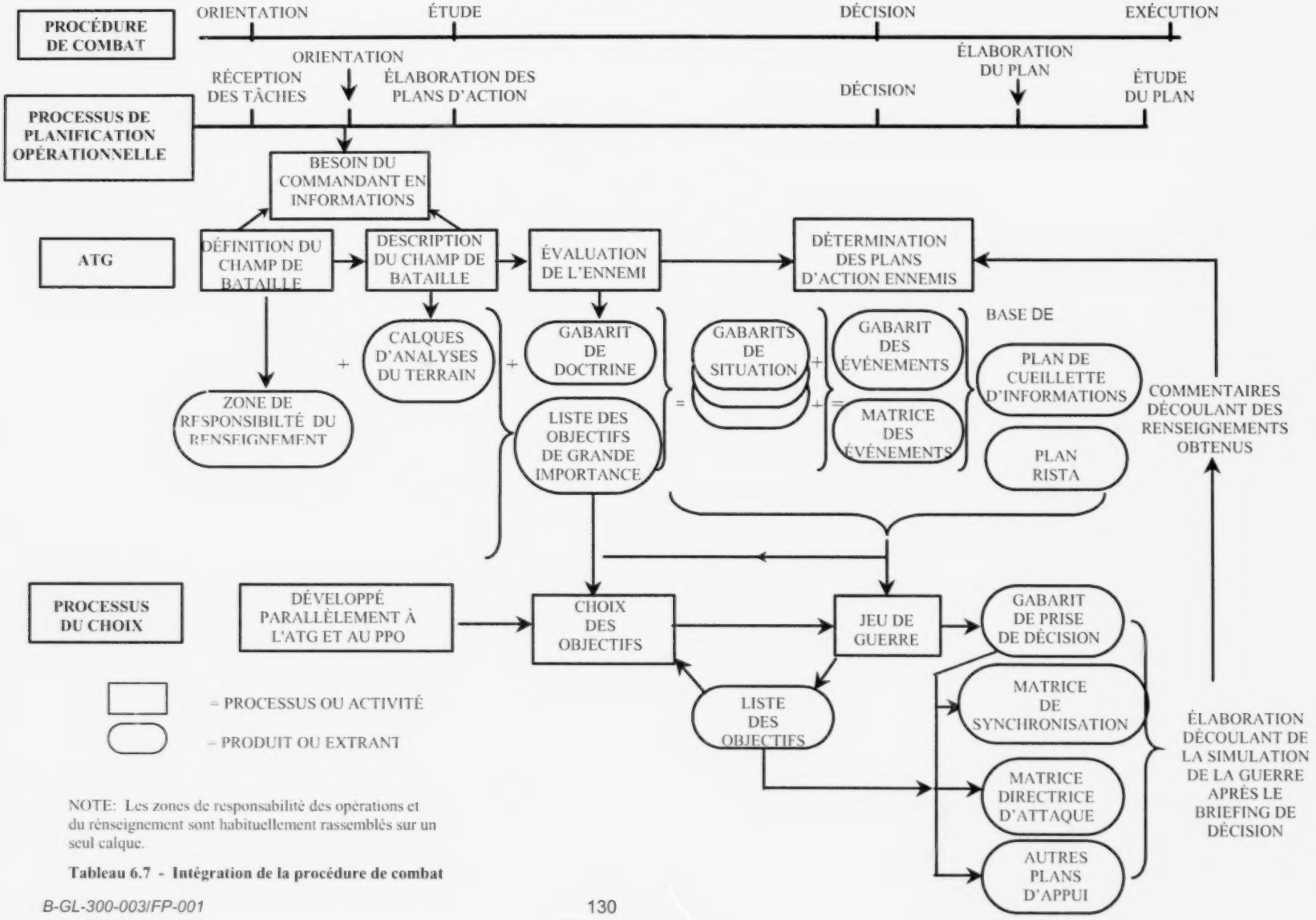
majors se servant de la technologie de l'information de pointe devront posséder la formation et le matériel nécessaires afin de pouvoir revenir rapidement à des méthodes de rechange au besoin.

RÉSUMÉ

Une fois que les opérations sont commencées, le commandant et son état-major aux niveaux opérationnel et tactique se concentrent essentiellement sur le combat et sur le soutien administratif des opérations. La procédure de combat n'est pas une activité distincte, mais devient une partie intégrante du déroulement continu des opérations: le commandant et l'état-major partageront leurs efforts entre la conduite de l'opération actuelle et la planification de la prochaine opération. Si la situation est urgente, la procédure de combat sera raccourcie. Lorsque l'ensemble du processus aura été compris et mis en pratique, les commandants posséderont l'expérience et la souplesse nécessaire pour apporter les modifications en fonction de leur exigence immédiate.

La procédure de combat est un processus cyclique dont le seul produit final est la ***victoire***. Le chapitre 6 a commencé par un aperçu simpliste – tableau 6.1 – du lien entre les outils de la procédure de combat et le cycle d'intervention. Le chapitre se termine par un autre schéma au tableau 6.7, qui donne un aperçu similaire tout en incorporant les outils et les produits décrits pendant le chapitre 6.

INTÉGRATION DE LA PROCÉDURE DE COMBAT



NOTE: Les zones de responsabilité des opérations et du renseignement sont habituellement rassemblés sur un seul calque.

Tableau 6.7 - Intégration de la procédure de combat

CHAPITRE 6 – ANNEXE A

L'APPRÉCIATION DE LA SITUATION

DÉFINITION

L'appréciation de la situation (l'appréciation) est l'analyse logique d'un problème qui débouche sur une solution raisonnée Le commandant et/ou le ou les officiers d'état-major examinent ce qui doit être fait ainsi que les circonstances ayant une influence à cet égard afin d'en arriver à un plan d'action pertinent. Au fur et à mesure que la situation change, la mission et les facteurs pertinents font l'objet d'une nouvelle évaluation logique. Le processus d'appréciation est un cycle permanent qui donne des plans d'action et des plans nouveaux au fur et à mesure que les circonstances changent.

UTILITÉ

Naturellement, il faut tenir compte du fait qu'on essaie d'imposer un processus logique à une situation chaotique. L'appréciation est un outil souple qui peut varier quant à la présentation en fonction du processus intellectuel du commandant: on peut passer d'un extrême à l'autre, de quelques notes jetées sur le papier à une étude exhaustive des écarts et des suites résultant en un plan de contingence. Ce qui importe le plus, c'est que le commandant n'a plus à se pencher sur les détails superflus et qu'il peut se concentrer sur ce qui est réellement important pour accomplir sa mission.

L'histoire récente nous donne de nombreux exemples des avantages que peut retirer le commandant de ces raisonnements logiques. Voici un exemple classique: l'appréciation de la situation rédigée par Eric von Manstein à Stalingrad[41] le 9 décembre 1942 alors qu'il faisait face à 182 formations ennemies, (y compris 97 divisions). La mission qui avait été confiée au colonel Erulin, commandant du 2e Régiment français aéroporté de la Légion étrangère, a donné une appréciation particulièrement mémorable, compte tenu du fait qu'un assaut aérien devait être lancé à partir de la Corse à quelques heures d'avis. Son objectif consistait à sauver des otages civils européens dans la ville de Kolwezi pendant la crise zaïroise en mai 1978. [42] Son appréciation comprend les observations ci-après:

Compte tenu de certaines contraintes de temps, j'ai dû réellement me dépêcher afin:

- d'évaluer la situation, tâche plutôt difficile, compte tenu de l'absence ou de la pénurie d'informations sur l'environnement ou les objectifs;
- d'examiner la zone qui constitue l'objectif, ce qui a été plus facile à exécuter en raison des excellentes cartes à échelle réduite dont on disposait;
- de tenir compte des conséquences de ma mission qui consistait principalement:

a. à sauver les Européens;
b. à rétablir la sécurité dans la ville;
c. à maintenir l'ordre public dans le secteur.

La capacité du général George Patton à conduire l'effort principal de la Troisième armée au nord et de lancer une attaque à l'aide de trois divisions à Bastogne qui était encerclée, et ce en 48 heures le 22 décembre 1944[43], souligne avec pertinence la valeur de plans de contingence préparés. Il fut capable de réagir ainsi en raison de sa prévoyance et

---

41 Eric von Manstein, *Lost Victories*, revu et traduit par Anthony G. Powell, London: Methuen, 1958, Appendix II.

42 Vous trouverez un compte rendu de son appréciation dans la publication *Infantry*, volume 69, numéro 6, novembre/décembre 1979.

43 Martin Blumenson, *The Patton Papers 1940-1945*, Boston: Houghton Mifflin, 1972. Chapitre 33.

parce qu'il avait préalablement demandé à son CEM de terminer l'appréciation d'état-major en vue de cette mission éventuelle.

Étant donné qu'il s'agit là d'un outil de commandement essentiel, il est très important d'enseigner le processus d'appréciation à toutes les étapes d'une carrière. La capacité d'un officier de se servir de l'appréciation et d'y participer indique qu'il est apte au commandement supérieur.

PRÉSENTATION

L'Armée de terre canadienne a établi trois genres de présentation distincte pour l'appréciation. S'il travaille seul, le commandant jettera presque toujours quelques notes sur le papier afin de cerner le problème. Cette appréciation abrégée s'appelle «l'appréciation de combat». On l'examine plus en profondeur à la page 157. Le deuxième modèle peut être appelé «l'appréciation officielle» ou simplement «l'appréciation». Avec ou sans

l'aide de l'état-major, le commandant exécute un processus plus structuré qui peut être écrit ou non. Dès que le processus nécessite l'intervention du commandant et de l'état-major, on parle de «processus de planification opérationnelle» pour décrire et gérer le tout, comme on l'a expliqué au début du chapitre. L'appréciation officielle est expliquée plus loin et illustrée dans un tableau à la fin de la présente annexe. Même si la présente publication met l'accent sur les principes fondamentaux et établit la séquence des facteurs dont il faut tenir compte pour assurer l'uniformité, le commandant sur place et l'état-major devraient décider de la façon détaillée dont l'appréciation sera exécutée.

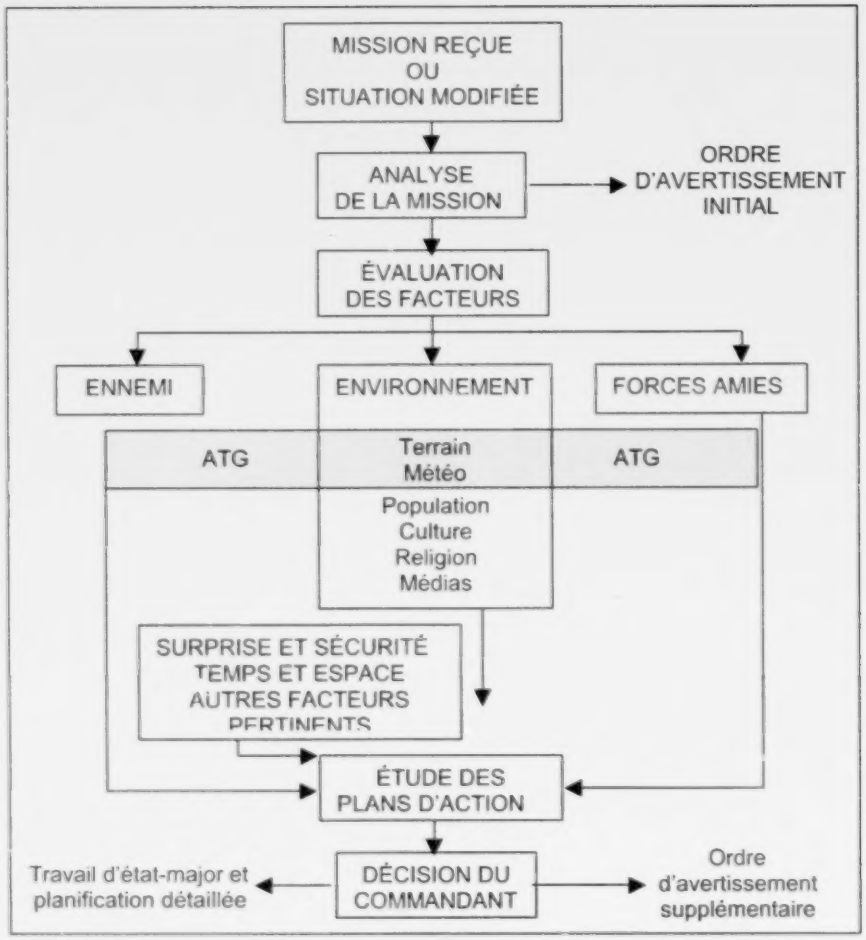


Figure 6A.1 — Le processus d'appréciation et l'ATG

Notes:

- Le processus s'applique à tous les bureaux d'état-major (G1-G6).
- Les informations obtenues d'organismes extérieurs peuvent être ajoutées en tout temps.
- Le processus est permanent.
- Dans les opérations autres que la guerre, on peut évaluer les parties belligérantes plutôt que «l'ennemi». L'ATG peut tenir compte de la population, de la culture et de la religion.

Conformément aux principes fondamentaux du commandement de mission, un commandant subordonné est chargé par son supérieur en ce qui concerne l'effet auquel il doit parvenir. Au niveau opérationnel, les intentions du commandant supérieur sont exprimées dans l'**énoncé de l'intention du commandant** (*les besoins qu'il faut satisfaire quant à l'état final d'une campagne ou d'une opération majeure*). En règle générale, le résultat est peaufiné dans le **concept de l'opération**[44] (*comment le niveau de commandement parviendra à l'état final souhaité*). Au niveau tactique, le concept de l'opération du commandant supérieur devrait comprendre à la fois son intention et sa conception des opérations. À tous les niveaux, lorsque le commandant fait connaître son intention, il permet aux subordonnés de faire preuve d'initiative d'une façon qui sera conforme à son objectif. Le processus d'appréciation aide le commandant subordonné de tous les niveaux à décider comment il parviendra à l'effet souhaité. Les quatre parties principales du processus d'appréciation sont les suivantes:

- **Partie 1 — Analyse de la mission**. C'est un processus logique qui permet de connaître et de déduire des ordres du commandant supérieur les tâches qu'il faut exécuter pour accomplir la mission. Il place en perspective l'effet qu'il faut atteindre dans la conception générale des opérations et résulte dans l'énoncé de mission du commandant. Ce dernier établit les limites qui s'appliquent et détermine, au fur et à mesure que se déroule la campagne, l'opération majeure, le combat ou l'engagement, s'il faut prendre d'autres décisions. En tant que tel, il s'agit d'un processus dynamique qui met en branle pour ensuite régir le reste de l'appréciation. Il se poursuit au moment où la situation et la mission sont examinées.

- **Partie 2 — Évaluation des facteurs**. Les facteurs qui influent sur les tâches sont par la suite examinés. En règle générale il s'agit des facteurs suivants: **l'ennemi, l'environnement** (y compris le terrain et les conditions météorologiques), **les forces amies** (y compris les services de soutien), **la surprise et la sécurité**, ainsi que **le temps et l'espace**. On examine ensuite tout facteur pertinent. Dans les opérations autres que la guerre, les facteurs politiques peuvent notamment se révéler particulièrement importants. On en arrivera à des déductions qui viendront renforcer certaines tâches; d'autres pourront être éliminées parce qu'elles ne sont pas essentielles à la mission. Il découlera de cette évaluation des facteurs une liste de tâches qui devraient être exécutées afin que la mission puisse être accomplie.

- **Partie 3 -- Examen des plans d'action**. L'étape suivante consiste à

---

[44] Voir la page 31 pour obtenir une explication plus détaillée de l'énoncé de l'intention du commandant et du concept de l'opération.

déterminer des plans d'action généraux en fonction des tâches cernées. Pour chaque plan d'action, on tient compte des avantages et des désavantages découlant de la mission afin d'établir la puissance de combat et de déterminer les risques en cause. Le commandant prend par la suite sa décision.

- **Partie 4 — Décision du commandant**. La décision doit être le résultat logique de l'appréciation. Le commandant décide lequel des plans d'action sera appliqué ou en élabore un autre, après avoir tenu compte des avantages et des risques de chaque plan d'action par rapport à l'option que l'ennemi est susceptible d'utiliser. La décision constitue la directive essentielle à l'exécution de la planification et de toutes les actions ultérieures. En tant que tel, elle représente le concept général des opérations et doit comprendre l'intention du commandant.

Élaboration et révision du plan. Lorsque la décision a été prise, on élabore le plan pour ensuite établir les directives et les ordres. Par la suite, on assure le suivi de la situation. Lorsqu'on obtient de nouvelles informations, on s'en sert pour réévaluer la situation et, par la suite, les tâches. Si la situation change radicalement, le commandant doit reprendre l'appréciation à l'étape de l'analyse de la mission, afin de vérifier si sa mission, sa décision ou le plan élaboré sont encore valables. Cependant, même si cette révision de l'appréciation peut être exécutée à n'importe quel stade de la procédure de combat, les commandants doivent faire attention de ne pas trop en imposer à leur état-major ni à eux-mêmes en raison d'un imprévu ou d'un changement mineur dans la situation.

Temps dont on dispose. Le commandant doit s'assurer que son état-major et lui-même ont, en temps opportun, terminé la planification et donné les directives ainsi que les ordres correspondant au niveau de commandement. Ainsi, les commandants subordonnés peuvent faire la même chose, y compris tenir compte du temps nécessaire à la diffusion des ordres. Afin que les soldats disposent des ordres pertinents avant l'engagement ou le réengagement, tous les niveaux de commandement, y compris le niveau inférieur, doivent mettre en oeuvre une procédure de combat en temps opportun. Ainsi, il faut, à tous les niveaux de commandement, exécuter une vérification permanente de la situation et du temps dont on dispose pour prendre les décisions, exécuter la planification et donner les ordres. La *règle du un tiers/deux tiers,* selon laquelle un niveau de commandement ne prend qu'un tiers du temps qu'il reste avant de prendre une décision et de donner les ordres, est une règle pertinente à suivre. Cependant, il faut savoir faire preuve de souplesse: souvent, les décisions devront être prises le plus rapidement possible. Dans la plupart des circonstances, il est souhaitable d'effectuer une analyse préliminaire du temps dont on dispose avant d'entreprendre le processus d'appréciation (y compris l'analyse de la mission). Après avoir procédé à cette analyse initiale du temps dont on dispose, il faudrait transmettre à l'état-major les directives en matière de planification, y compris les délais, compte tenu du temps

nécessaire à la planification, à la reproduction et à la distribution des ordres.

ANALYSE DE LA MISSION

L'appréciation commence par l'analyse de la mission du commandant. En fonction des ordres qu'il reçoit, le commandant doit saisir le contexte et l'objet de son énoncé de mission. Dans le cadre du commandement de mission, un subordonné jouit d'une liberté d'action jusqu'à ce qu'on lui impose des restrictions. Plus précisément, le commandant répondra aux quatre questions suivantes:

Question 1. **Intention de son supérieur**. (*Compte tenu du rôle de mon supérieur immédiat dans le plan de son commandant, quelle est l'intention de mon commandant supérieur immédiat et comment puis-je l'appuyer directement?*) L'objectif consiste à établir l'effet qu'un commandant doit obtenir dans le **concept de l'opération de son supérieur**. Le commandant doit comprendre l'intention de ses deux supérieurs immédiats ainsi que l'intention et le concept de l'opération de son supérieur immédiat afin de mettre en perspective ses actions.

Question 2. **Tâches assignées et implicites**. (*Que dois-je faire pour accomplir ma mission?*) Les tâches assignées sont celles qui sont précisées explicitement dans les directives ou les ordres reçus par le subordonné de son commandant supérieur. Les tâches implicites sont les autres activités qui doivent être exécutées afin que la mission soit accomplie, y compris l'appui qu'il faut apporter à l'effort principal du commandant supérieur. En examinant d'une façon logique l'opération, on devrait être en mesure de faire ressortir les tâches implicites. En comparant les tâches assignées et implicites avec l'intention du commandant supérieur, on devrait être capable de déduire initialement ce que la formation ou l'unité devra accomplir essentiellement et, vraisemblablement, ce que sera l'effort principal.

Question 3. **Restrictions**. Parmi les restrictions précises, on peut retrouver les restrictions de temps, d'espace et de ressources, y compris le maintien en puissance, à la façon dont un commandant exécute sa mission (*Quelles restrictions découlent de ma liberté d'action? Qu'est-ce que je ne peux pas faire? Quand dois-je prendre une décision?*) D'autres restrictions, y compris les contraintes politiques, empêchent le commandant d'entreprendre certaines actions précises, et ce à tous les niveaux.

Question 4. **Modification de la situation**. Le commandant doit déterminer si la situation s'est modifiée suffisamment pour justifier une révision de l'appréciation. À l'aide de l'analyse de la mission, le commandant

réévalue l'évolution de son opération par rapport à sa mission, selon le déroulement de la situation. Il doit se poser constamment la question, ci-après: *La situation a-t-elle changé et ai-je besoin de prendre une autre décision?* La réponse peut être: *Non, aucun changement.* Cependant, il peut y avoir trois réponses affirmatives possibles:

- Oui, la situation a changé, mais mon plan demeure valable.
- Oui, la situation a changé et ma mission initiale est encore faisable, mais je dois modifier mon plan.
- Oui, la situation a changé et ma mission initiale n'est plus valable. Le cas échéant, le commandant devrait consulter son supérieur, mais si, pour une raison ou une autre, il ne peut pas le faire, il agira de son propre chef afin d'appuyer l'effort principal de son commandant supérieur, conformément à l'intention originale de ce dernier. Il tiendra compte également de l'intention du commandant de deux niveaux supérieurs.

Si la réponse est la deuxième et la troisième, le commandant et son état-major réviseront l'appréciation en mettant à jour les informations au besoin et confirmeront la mission ainsi que la décision.

L'analyse de la mission permet alors à un commandant de faire preuve d'initiative et d'exploiter une situation de la façon dont son supérieur le voudrait, et ce sans attendre d'autres ordres. L'analyse de la mission constitue à la fois un point de départ pour l'examen ultérieur de la situation par le commandant et son état-major, ainsi qu'un moyen qui permet au commandant de réévaluer le déroulement d'une opération par rapport à sa mission. À l'aide d'un processus d'examen continu, il doit déterminer si la situation a changé, à l'avantage ou au désavantage des forces amies, à un point tel qu'il doit prendre d'autres décisions. En se posant constamment la question 4, on fait de l'analyse de la mission un processus qui est à la fois actif et réactionnel.

Orientation et révision du commandant. Une fois terminée son analyse de la mission, le commandant donne l'orientation du déroulement de la procédure de combat (guide de planification du commandant) et peut chercher des précisions au besoin. Il effectue la révision de sa mission pendant le déroulement du processus et l'exécution ultérieure de la mission.

- **Guide de planification du commandant**. En règle générale, les premières priorités du commandant seront de cerner les besoins essentiels en renseignement (voir les notes explicatives au bas du tableau 3A-1 à la page 43) – pour orienter les efforts de l'état-major – et de déterminer ce qui doit être décidé – ainsi que les délais à cet égard. Le commandant donnera également des indications au CEMA (Admin) et à son état-major sur les priorités administratives plausibles. Ainsi, l'état-

major du G1/G4 peut entreprendre l'appréciation du service de soutien parallèlement à l'appréciation du G2/G3. À ce stade, le commandant aura déterminé les tâches clés qui doivent être exécutées ainsi que les restrictions qui seraient susceptibles d'exclure certains plans d'action. Il peut alors axer les efforts de son état-major et les siens sur les options qui semblent plus faisables. À ce stade, il y a des avantages à élaborer des options générales, particulièrement lorsqu'on dispose de peu de temps. Cependant, il y a également le risque inhérent de "situer l'appréciation" avant qu'on ait évalué suffisamment les facteurs. Lorsque la situation est complexe, le commandant prudent examinera une vaste gamme de plans d'action. Lorsqu'il dispose de peu de temps, et que la situation est simple ou que les options sont limitées, le commandant devra peut-être faire preuve de jugement et restreindre l'examen. Le temps dont il dispose pour prendre une décision, la complexité de la situation, les informations qu'on lui a fournies et les activités qui se sont déjà déroulées détermineront la mesure dans laquelle le commandant restreindra le nombre d'options possibles. Le tout sera également fonction de l'expérience et du niveau de formation du commandant et de son état-major.

- **Plan de travail pour l'état-major**. En règle générale, le principal officier d'état-major général (CEM/G3) établira une directive de planification, conformément au guide de planification du commandant, afin de donner à l'état-major les lignes de conduite pour l'exécution de l'appréciation collective. La directive comprendra des délais d'exécution dans le cadre de l'appréciation, que le support soit électronique, écrit ou verbal (dans le cas d'un briefing de décision à l'intention du commandant). Tous les membres de l'état-major devront se conformer à ce plan de travail afin que le commandant puisse prendre à temps sa décision. Le travail de l'état-major est un processus interactif qui met à contribution le commandant et son état-major ainsi que les membres de différents bureaux d'état-major et de différentes armes.

- **Précisions**. Dans certaines circonstances, il sera peut-être pertinent de préciser certaines questions concernant la mission en consultant le commandant supérieur avant d'entreprendre le reste de l'appréciation. Cependant, il ne faudrait pas utiliser le temps précieux ni les efforts de l'état-major à cette étape afin de confirmer des détails peu importants.

- **Ordre d'avertissement initial**. Afin de mettre en oeuvre une procédure de combat opportune, il faudrait donner un ordre d'avertissement initial à la fin de l'analyse de la mission. Un ordre d'avertissement complet ne peut cependant être donné qu'après la décision du commandant.

- **Révision permanente**. Une fois terminée l'analyse de la mission, le commandant aura révisé sa mission en regard de l'intention de son

supérieur. Il ne devrait subsister aucun doute quant à l'effet qu'il doit obtenir. Il lui incombe d'examiner la manière dont le reste de l'appréciation sera exécuté par rapport à la mission et à la situation qui règne. Il doit prendre sa décision en temps opportun.

ÉVALUATION DES FACTEURS

De la même façon que l'analyse de la mission examine les tâches et les contraintes, l'évaluation des facteurs devrait déboucher sur la déduction des tâches à accomplir et des contraintes dont il faut tenir compte. Les tâches peuvent être établies essentiellement d'après les facteurs suivants: ennemi, environnement, forces amies ainsi que surprise et sécurité. Les contraintes proviennent principalement de l'examen des facteurs ci-après: sécurité ainsi que temps et espace. D'autres facteurs peuvent venir s'ajouter lors d'une campagne ou d'une opération particulière, facteurs qu'il faudra examiner au niveau de commandement pertinent. Le tout peut donner des tâches et des contraintes supplémentaires. Les paragraphes qui suivent traitent de ces facteurs dans un ordre, mais *ils ne seront pas nécessairement évalués dans l'ordre indiqué*. Dans certaines conditions, il vaudra peut-être la peine d'examiner le facteur environnement avant d'évaluer le facteur ennemi. Deuxièmement, pendant que l'état-major du G2 évalue le facteur ennemi, les états-majors du G3 et du G4 examinent le facteur forces amies en parallèle, y compris les services de soutien.

Ennemi. En évaluant l'ennemi, le commandant et son état-major du G2 veulent dégager clairement ses capacités, ses intentions, ses dispositifs et ses objectifs. Le tout permet d'examiner les capacités de nos propres forces en vue d'exploiter les points vulnérables perçus chez l'ennemi et les faiblesses possibles des plans d'action évalués. Même si le commandant peut déjà avoir un plan d'action possible en tête, son état-major du G2 et lui devraient *insister sur la volonté, les points vulnérables et les intentions probables de l'ennemi*. Le tout est exécuté dans le contexte du plan qu'exécutera vraisemblablement l'ennemi lors d'une campagne ou d'une opération majeure. Au niveau opérationnel et aux niveaux tactiques supérieurs, il faut évaluer et déterminer le **centre de gravité** de l'ennemi (*la caractéristique, la capacité ou l'emplacement qui donne à une force, à un pays ou à une alliance sa liberté d'action, sa force ou son désir de combattre*). Par la suite, on détermine les **points décisifs** en vue d'attaquer ou d'éliminer le centre de gravité.

Les facteurs environnementaux comprennent la topographie et la démographie (terrain, conditions météorologiques et population locale, y compris la religion et la culture) ainsi que l'intérêt et l'influence que les médias sont susceptibles d'exercer, ce dernier facteur étant particulièrement important dans les opérations autres que la guerre. Le terrain et les conditions méréorologiques (y compris la visibilité) sont regroupés sous la rubrique «Terrain». On procède à l'analyse du terrain tant du point de l'ennemi que du nôtre. Il sera souvent pertinent de tenir compte de l'ennemi, du terrain et des forces amies, particulièrement au niveau tactique. L'analyse tactique graphique est un outil de commandement et d'état-major qui permet de parvenir à ce résultat d'une façon intégrée.

L'examen de nos troupes déterminera la capacité d'employer des formations ou des unités particulières afin d'exécuter les tâches définies jusqu'à présent dans le

processus d'appréciation. En outre, l'évaluation des forces amies, notamment celle des formations de flanc, peut permettre non seulement de dégager les contraintes, mais aussi, et c'est ce qui est le plus important, d'avoir l'occasion de saisir l'initiative, y compris celle de l'action offensive. L'évaluation des forces amies devraient comprendre l'examen de ce qui suit:

- **Situation aérienne et maritime**. Les options de manoeuvres terrestres sont susceptible d'être influencées par la situation des forces aériennes en présence: supériorité aérienne et disponibilité des ressources aériennes pour appuyer les opérations terrestres. En ce qui concerne la planification de la campagne, particulièrement lors des opérations d'intervention, il sera peut-être souvent nécessaire de fonder les opérations terrestres sur des opérations aériennes fructueuses. Au niveau tactique comme opérationnel, si la supériorité aérienne ou la parité locale ne peuvent être obtenues, il faut examiner exhaustivement les conséquences qui en découlent pour les forces terrestres, en fonction du facteur surprise et sécurité. Il faut évaluer la situation maritime pour les opérations amphibies ou lorsque les ressources navales fournissent l'appui.

- **Formations de flanc, avancées ou en profondeur**. L'état et les intentions des forces amies jouent un rôle important dans l'appréciation, particulièrement lorsqu'on envisage des phases de transition comme les passages de lignes vers l'avant ou vers l'arrière ou encore des opérations de jonction. Comme la planification parallèle peut nécessiter la participation de quartiers généraux de forces voisines, il se révélera bénéfique pour tous de pouvoir compter sur une liaison étroite pendant le déroulement du processus d'appréciation. Plus particulièrement, une liaison avec les formations de flanc est essentielle pendant la planification et ultérieurement afin d'assurer la transparence des limites ainsi que la coordination de la surveillance, du système d'obstacles et des plans de feux. Cette liaison englobe également la coordination d'une réaction commune aux opérations ennemies dans la zone limite et la maintenance des itinéraires communs.

- **Capacité de nos propres forces**. Avant d'élaborer des plans d'action, il faut déterminer l'état et, par conséquent, la capacité de nos troupes, particulièrement dans les formations multinationales, si ce n'est pas déjà chose faite. Cela fera partie des besoins essentiels en information du commandant et nécessitera, en règle générale, la confirmation de ce qui suit:

  - **L'organisation et le matériel**. Il s'agit notamment d'exprimer les capacités comme la puissance de combat, en tenant compte des restrictions connexes à l'utilisation des formations ou des unités pour des tâches particulières.

  - **Dispositifs et disponibilité**. En termes de temps et espace.

  - **Restrictions d'emploi**. Les restrictions comprennent notamment toute limite imposée par les relations de commandement des forces en cause.

- **Services de soutien**. Il faut examiner les service de soutien en fonction du facteur forces amies, puisque les contraintes relatives au maintien en puissance modifient ou excluent invariablement des tâches. Il faut non seulement évaluer le maintien en puissance actuel et futur mais également le plan général des services de soutien pour soutenir une campagne, une opération majeure ou une bataille. Il peut s'agir notamment de soutenir le déploiement, d'établir des bases administratives et de livrer le matériel à ces bases et le reste du matériel d'être gardés à différents niveaux. Certaines tâches de combat peuvent être soutenues, tandis que d'autres le seront à certains risques. Par contre, d'autres tâches ne pourront pas être soutenues et devraient par conséquent être éliminées. Le maintien en puissance est évaluée aux rubriques **distance, demande** et **durée**. Parallèlement à la partie de l'appréciation effectuée par le G2/G3, le CEMA (Admin) et l'état-major du G1/G4 exécuteront une appréciation des services de soutien. On pourra faire ressortir les contraintes administratives à la liberté d'action du commandant et élaborer un plan de services de soutien afin d'appuyer l'opération en cause. Afin d'économiser du temps et des efforts, il est essentiel que les planificateurs opérationnels et administratifs travaillent en étroite collaboration à cette étape de leurs appréciations respectives.

- **Capacité de combat**. Il faut évaluer l'aptitude de nos forces à mener des opérations contre l'ennemi sur des types particuliers de terrain. Même si cette évaluation se base sur un examen objectif du matériel, le commandant devrait se servir de son jugement, ce qui est plus subjectif, pour évaluer le degré d'entraînement, la capacité opérationnelle et la motivation des formations ou des unités subordonnées. Dans le cas

d'une campagne prolongée, le moral des troupes peut également devenir un facteur décisif. La puissance de combat peut être quantifiée, mais la capacité de combat se traduit mieux sur le plan qualitatif puisqu'elle reflète l'aptitude à mener des opérations dans un environnement particulier.

Forces relatives. On détermine les forces relatives en fonction de la disponibilité de la puissance de combat: il s'agit d'une évaluation numérique (par exemple, un bataillon de 31 chars n'équivaut pas à un bataillon de 78 chars) et de préciser le temps et l'espace dans la conduite des opérations. Au besoin, on modifie également les forces relatives en fonction de l'évaluation de la capacité de combat des troupes ennemies et de nos troupes. En comparant les forces relatives, on examine les points faibles de l'ennemi (y compris la façon dont on peut s'attaquer à son moral et à sa cohésion physique) en vue de faire ressortir les plans d'action et les niveaux de force que nécessitent les tâches particulières. En examinant les forces relatives, on se sert de **critères de planification** pour le mouvement et les ratios de force à l'égard de types particuliers d'engagement, le tout étant fondé sur la recherche opérationnelle. Par conséquent, c'est pendant le jeu de guerre qu'on peut le mieux déterminer les forces relatives, lorsque les données empiriques permettent des comparaisons valables. Le Système de commandement de la Force terrestre devrait faciliter cette évaluation puisque le logiciel comprendra un outil pour mesurer le ratio de force. Même si les forces relatives font partie de l'appréciation, il faut tenir compte du fait que les ratios de force estimatifs et les facteurs de pondération manquent de fiabilité.

Surprise et sécurité. La surprise consiste à prendre l'initiative ou à l'enlever à l'ennemi. La sécurité signifie qu'il faut maintenir l'initiative et améliorer la liberté d'action en réduisant nos points vulnérables aux activités hostiles et aux menaces. [45] L'importance de la surprise est primordiale et justifie ainsi un examen exhaustif à ce stade de l'appréciation. L'objectif devrait consister à obtenir la surprise «absolue» afin de gêner ou de paralyser la volonté du commandant ennemi et sa capacité de prendre des décisions. Si cela n'est pas possible, on peut viser un objectif moindre mais souvent plus pratique, c'est-à-dire la surprise «opérationnelle», par laquelle l'ennemi se rend compte trop tard de ce qui surviendra et est donc impuissant à réagir. Cette surprise opérationnelle peut souvent se révéler efficace. Afin d'obtenir la surprise et la sécurité, il faut examiner la déception de l'ennemi, de la sécurité des opérations (OPSEC) et de la protection de nos troupes:

- **Déception**. La déception est définie comme *les mesures visant à induire l'ennemi en erreur grâce à des truquages, à des déformations de la réalité, ou à des falsifications, en vue de l'inciter à réagir d'une manière préjudiciable à ses propres intérêts.* La déception constitue un élément

---

[45] Voir le chapitre 7 de la PFC 300(1).

important de la surprise et de la sécurité. Pour être efficace, la déception devrait se répercuter des échelons supérieurs vers le bas, et nécessitera l'engagement de forces ou de ressources importantes pour convaincre l'ennemi. Il faut déterminer avec soin les commandants qui seront informés de la déception. Il existe un équilibre entre la sécurité et le fait de permettre à un commandant d'envisager le plan comme un facteur dans son appréciation, afin qu'il ne compromette pas par inadvertance la déception. Lorsqu'elle est appliquée habilement, la déception engendre des bénéfices considérables. Les ressources étant rares, il est toutefois essentiel de déterminer avec précision le niveau de commandement qui doit faire l'objet de la déception. L'état-major devrait déterminer les indicateurs qui sont nécessaires et établir les éléments de reconnaissance que l'ennemi doit avoir pour les découvrir. Ces facteurs forment l'essentiel du plan de déception.

- **OPSEC et protection**. (*Comment est-ce que je protège mes plans et mes forces? Comment est-ce que j'arrête l'ennemi d'exploiter mes points vulnérables importants? Comment est-ce que je dissimule mes intentions à l'ennemi?)* L'OPSEC (qui vise à priver l'ennemi de renseignements opérationnels) et la protection engendrent à la fois des tâches et des contraintes supplémentaires. Elles doivent être examinées ensemble, dans le contexte du niveau opérationnel du plan de guerre de commandement et de contrôle (le tableau 3. 1 donne une introduction à la guerre de commandement et de contrôle), si l'une ne vient pas nier l'autre. Au niveau opérationnel, la protection du centre de gravité de nos forces doit être évaluée. Les points vulnérables importants, que l'ennemi essaiera d'exploiter, devraient être examinés à tous les niveaux.

Temps et espace. Ce facteur imposera des limites aux plans d'action. Le commandant ou son état-major doit évaluer l'horaire de chaque tâche déterminée jusqu'à présent. L'horaire comprend à la fois la séquence et la durée des tâches, dans la mesure où cela peut être évalué d'une façon réaliste avant le contact avec l'ennemi. Dans ce contexte, les **critères** (comme les données de planification de mouvement) relatifs au temps et à l'espace constituent des outils de commandement et d'état-major importants.

Examen des autres facteurs pertinents. Au niveau opérationnel ou lors d'opérations autres que la guerre, les autres facteurs comprendront les règles d'engagement ainsi que les contraintes juridiques, les médias et les relations civilo-militaires, etc. Ces facteurs peuvent avoir un impact sur les facteurs obligatoires (principalement l'ennemi, l'environnement et les forces amies). Même si aucune autre tâche de combat supplémentaire ne peut en être déduite, ces facteurs peuvent exercer un effet important sur le déroulement d'une campagne, d'une opération

majeure, d'une bataille ou d'un engagement. Par conséquent, il faudrait en tenir compte au besoin.

Résumé des tâches possibles. À ce stade, l'appréciation aura permis d'établir la liste des tâches possibles. L'approche la plus simple consiste à énumérer toutes les tâches et à quantifier la puissance de combat totale nécessaire à deux niveaux inférieurs: par exemple, au niveau des sous-unités pour une appréciation de brigade. Cependant, les besoins seront souvent supérieurs aux troupes disponibles, ce qui nous amène à déduire que les tâches devraient être exécutées en séquence. Par contraste, avec un plan d'action dont les risques sont acceptés, il ne serait peut-être pas nécessaire d'entreprendre certaines tâches ou d'engager un élément important dont on dispose. Par conséquent, seule une évaluation préliminaire de la puissance de combat nécessaire à l'accomplissement de chaque tâche devrait être entreprise avant l'examen des plans d'action. On obtiendra ainsi une liste sommaire des "troupes pour les tâches". **On peut mettre en relation les unes avec les autres les tâches dans les plans d'action élaborés et, par conséquent, l'affectation détaillée de troupes ou de ressources nécessaires à l'accomplissement des tâches doit suivre la décision du commandant et non pas la précéder.**

EXAMEN DES PLANS D'ACTION

Formulation des plans d'action. Un plan d'action devrait reconcilier les troupes dont on dispose et les troupes dont on a besoin pour accomplir les tâches, et comprendre un aperçu du concept de l'opération ainsi que l'indication précise de l'effort principal. Il est tout à fait pertinent d'ajuster le nombre de troupes aux autres tâches afin d'économiser les efforts dans une activité en vue de concentrer la force dans une autre. La mesure dans laquelle les diverses options peuvent être élaborées avant toute comparaison, est fonction du temps dont on dispose et de la mesure dans laquelle les options ont été restreintes pendant le processus d'appréciation. Aux niveaux tactiques inférieurs, il y aura peut-être un seul plan d'action exécutable, et la seule décision du commandant sera la puissance de combat à affecter aux tâches cernées. Si l'on semble disposer de forces suffisantes pour exécuter simultanément toutes les tâches, il faut alors évaluer le degré de puissance de combat affecté à chaque tâche. Si les forces sont insuffisantes, il faudra réévaluer certaines tâches ou les exécuter les unes à la suite des autres. Cette dernière option entraîne des répercussions sur la concentration de la force afin d'atteindre la corrélation pertinente des forces. Il faudrait faire ressortir et examiner le plus tôt possible les éléments communs dans les plans d'action afin d'économiser les efforts avant la décision du commandant. Seuls les aspects opposés des plans d'action ont besoin d'être comparés. Par rapport à chaque plan d'action, il faudrait néanmoins examiner notamment ce que sera vraisemblablement la réaction de l'ennemi.

Mettre l'accent sur l'ennemi. Aux niveaux tactiques supérieurs et très certainement au niveau opérationnel, le commandant supérieur doit toujours

s'efforcer d'établir plusieurs plans d'action de rechange qui insistent sur le centre de gravité ou les principaux points faibles de l'ennemi. Les niveaux inférieurs peuvent également suivre cette approche. Il s'agirait de plans d'action qui mettraient l'accent sur la destruction du moral et de la cohésion physique de l'ennemi, ce qui peut souvent provenir de la surprise. Lorsqu'il faut parvenir à un équilibre entre une solution plus prévisible ou plus sûre et un plan d'action moins évident, le succès reposera peut-être sur le plan d'action auquel l'ennemi s'attend le moins. Il faudra prendre des risques calculés à ce moment-là, ce qui constitue un des moyens de vérifier l'aptitude au commandement à n'importe quel niveau.

Comparer les plans d'action. Les avantages et les risques des plans d'action sont examinés par rapport à la mission et aux plans d'action que l'ennemi adoptera vraisemblablement. Il faut tenir compte des réactions qu'il est susceptible d'avoir. Il faut également évaluer les plans d'action en posant les questions 1 et 2 de l'analyse de la mission. Ainsi, on saura s'ils correspondent à l'intention du commandant supérieur (question 1) et s'ils permettent d'accomplir l'activité essentielle (*quel effet général dois-je obtenir?* Tâches assignées et implicites de la question 2). Dans la négative, il faudrait abandonner ces plans d'action. Il faut se servir de son jugement militaire pour comparer les avantages et les désavantages des plans d'action ainsi que pour effectuer les évaluations pertinentes.

Jeu de guerre. Il faut exécuter un jeu des plans d'action possibles afin de déterminer les réactions probables de l'ennemi et de nos propres forces. Le jeu de guerre devrait tenir compte de toutes les conséquences possibles des opérations dans les zones des forces de flanc. Le jeu de guerre assisté par ordinateur se révélera de plus en plus importante et pratique à l'avenir lorsque les quartiers généraux seront dotés du Système de commandement de la Force terrestre.

Matrice de synchronisation. La matrice de synchronisation constitue la méthode recommandée afin de planifier et de coordonner le déroulement d'une opération dans le temps et dans l'espace. C'est un outil de planification graphique qui aide le commandant et son état-major à analyser leurs plans d'action, y compris les opérations en profondeur, au contact et arrière ainsi que l'appui au combat. La matrice de synchronisation représente également dans le temps et dans l'espace les plans d'action les plus probables de l'ennemi. Elle comprend la *représentation temporelle*, les *plans d'action de l'ennemi* et les *nôtres* ainsi que les fonctions de combat habituelles au besoin. Une fois que les opérations sont commencées, il ne faudrait cependant pas appliquer rigoureusement la matrice de synchronisation lorsque la situation évolue, sinon on perdra des occasions favorables de prendre l'initiative. La page 118 contient un exemple de matrice de synchronisation élaborée à partir d'un plan d'action approuvé.

DÉCISION DU COMMANDANT

Dans la doctrine de l'OTAN, la décision du commandant est décrite en

ces termes:

> Comme dernière étape du processus d'appréciation, le commandant examine les plans d'action dont il dispose pour accomplir sa mission. Il choisit son plan d'action et l'incorpore dans sa décision. À partir de sa décision, il articule son concept de l'opération qui doit comprendre son intention. La décision du commandant devrait englober sa volonté relativement à la conduite de l'opération.

C'est ainsi que la décision du commandant comporte *deux* éléments: premièrement, le choix d'un plan d'action (qui peut être une modification d'un plan d'action proposé[46]) et, deuxièmement, la formulation d'un aperçu du concept général relativement à ce plan d'action. L'expression de la décision ou sa confirmation ultérieure dans le cadre d'un concept de l'opération ne relève *pas* de l'état-major, puisque le commandant doit pouvoir s'identifier avec sa décision et motiver ses subordonnés à cet égard.

La décision du commandant devrait préciser:

- La formation ou l'unité en cause (*qui?*)
- L'**intention** du commandant (*pourquoi?*)
- Une description générale des opérations visées, (*quoi, où et quand?*) ainsi que l'**effort principal**.

Dans la mesure du possible, la décision devrait être transmise rapidement aux subordonnés afin qu'on puisse mettre en branle les activités simultanées. Ainsi, une directive de mise en oeuvre au niveau opérationnel ou un ordre d'avertissement au niveau tactique transmis une fois l'analyse de la mission terminée, peut être complémenté par la décision du commandant, sous la forme d'un ordre d'avertissement supplémentaire. Par la suite, la décision ne doit pas être modifiée sans motifs suffisants. Étant donné que les circonstances fluctuent pendant une guerre, appliquer d'une façon rigide une intervention au moment où la situation change peut entraîner des erreurs et notamment faire perdre des occasions. L'art du commandement consiste à reconnaître en temps opportun les circonstances et le moment où il faut prendre une nouvelle décision.

ÉLABORATION ET RÉVISION DU PLAN

Élaboration des ordres. Lorsque le commandant a pris une décision, il incombe au personnel d'élaborer le plan sous la direction du commandant ou du CEM/G3. Le concept de l'opération est fondé sur la décision du commandant. Il comprend son intention ainsi qu'un énoncé de l'effort principal essentiel à

---

[46] Toutefois, un commandant supérieur devrait être conscient que des risques possibles peuvent découler de la modification d'un plan d'action ayant fait l'objet d'une étude exhaustive. Le processus pourra nécessiter plusieurs vérifications de la part de l'état-major afin de confirmer sa validité.

l'accomplissement de la mission. [47] En règle générale, il sera pertinent que le commandant établisse son propre concept de l'opération. On élabore par la suite les tâches qui incomberont aux subordonnés. Une fois que les tâches auront été confirmées, on pourra vérifier l'organisation de celles-ci pour s'assurer qu'on a affecté suffisamment de ressources.

Évaluation de la menace. Il s'agit de l'étape 3 de l'analyse tactique graphique qui est exécutée parallèlement à l'élaboration du plan. C'est un processus continu dont les résultats découlent du jeu de guerre et qui traite également des plans d'action des forces amies. L'état-major du G3 incorpore les résultats du jeu de guerre dans un **gabarit de prise de décision** (voir l'exemple au tableau 6. 4). Ce gabarit contient les zones ou les événements cruciaux (y compris le choix des objectifs) qui peuvent nécessiter une décision de la part du commandant (points de décision), et entraîner l'analyse de la mission d'un nouveau cycle de décision. Le plan des opérations est élaboré parallèlement à un plan des services de soutien. Le CEMA (Admin) et l'état-major du G1/G4 exécutent l'appréciation relative aux services de soutien et établissent le plan à cet égard. Lorsque le plan des opérations principal est révisé et mis à jour, le plan des services de soutien est également modifié pour tenir compte des changements apportés.

Choix des objectifs. Ce processus est relié de près à l'élaboration du plan et à l'intégration de la menace en particulier. Le choix d'objectifs en profondeur, leur poursuite et leur traitement ultérieur constituent un processus nécessitant une coordination détaillée. Le choix des objectifs désigne *le processus de sélection des objectifs et de choix du mode de traitement approprié à ces objectifs, en tenant compte des capacités et des besoins opérationnels.* Il s'agit donc d'une fonction relevant à la fois du commandement et de l'état-major. Le processus permet d'identifier les objectifs ennemis, de les évaluer et de les attaquer. Aux niveaux opérationnels et tactiques supérieurs, le choix des objectifs est une responsabilité qui incombe à la fois aux responsables des forces aériennes et terrestres. La page 120 contient un exemple d'une matrice directrice d'attaque.

Révision du plan. Afin de confirmer la validité de la mission, il faut suivre la situation de près pendant la préparation et la diffusion des ordres ainsi que pendant l'exécution d'une opération. Même si la majeure partie de ce contrôle incombe à l'état-major, le commandant doit également jouer un rôle à cet égard en révisant l'analyse de sa mission. Si le commandant se trouve dans la zone avancée pour diriger les opérations au contact ou visiter des formations subordonnées, ses principaux officiers d'état-major général ainsi que les commandants des divers armes et services doivent prendre la relève. Ils doivent posséder la formation et les pouvoirs nécessaires pour agir correctement si la situation l'exige. Ainsi, il y a une

---

[47] Voir le tableau 3. 2 - Terminologie du commandement de mission à la page 34; explication plus détaillée de l'intention du commandant et du concept des opérations.

révision continue du plan à tous les niveaux, et l'état-major ainsi que les subordonnés sont encouragés à prendre l'initiative sans attendre d'instructions ou d'ordres détaillés. Cette délégation de pouvoirs reflète la philosophie véhiculée par le commandement de mission au sein de l'équipe de commandement et d'état-major.

Planification de contingence. La planification de contingence est le processus par lequel des options (y compris des plans d'action de rechange ou modifiés) sont incorporées dans un plan qui permet de prévoir les éventualités, c'est-à-dire les occasions ou les revers. Le processus donne au commandant la souplesse nécessaire pour conserver ou reprendre l'initiative. Lorsqu'on révise le plan, on peut se servir des techniques du jeu de guerre en ce qui concerne les scénarios de l'analyse de la mission (question 4 – qu'est-ce que je fais si?). Par conséquent, le jeu de guerre joue un rôle crucial dans la planification de contingence, particulièrement parce qu'elle permet de prédire les réactions probables de l'ennemi aux initiatives des forces amies et d'exploiter une occasion. On peut entreprendre la planification de contingence à n'importe quel niveau, mais il y a une limite à ce qu'on peut en tirer. **Il est impossible de prévoir toutes les éventualités; la planification de contingence ne peut pas remplacer la capacité d'un commandant d'agir d'une façon rapide, pertinente, décisive et résolue dans une situation tout à fait inattendue, ce qui est une qualité très précieuse.** Le cas échéant, le processus d'appréciation ainsi que l'intuition et le jugement militaire joueront un rôle crucial dans la prise de décision. Le jeu de guerre et la planification de contingence devraient se poursuivre après que le commandant a pris sa

décision, puisqu'on obtient alors davantage d'informations. En particulier, on peut examiner, à l'aide du jeu de guerre, des plans d'action déjà abandonnés ou de nouveaux plans d'action à l'égard de l'ennemi et de nos troupes, si le temps le permet, afin d'envisager des écarts et des suites possibles au plan existant.

L'APPRÉCIATION ÉCRITE

MISSION: La ou les tâches assignées ainsi que l'objet en regard desquels tous les facteurs sont examinés.

ÉTAPE 1 -ANALYSE DE LA MISSION

Question/facteur (a)	Étude/déduction (b)	Tâches/contraintes (c)
(Pourquoi?)		
1. a. Commandants supérieurs (1) Deux niveaux supérieurs (intention) (2) Un niveau supérieur (intention et concept de l'op) b. Mon rôle dans son plan	De quelle façon mon action appuie directement mon supérieur immédiat et tient compte de son intention et de son concept de l'opération ainsi que de l'intention du commandant de deux niveaux supérieurs?	
(Quelles sont les tâches?) 2. Tâches. a. Assignées b. Implicites	Quelle(s) tâche(s) dois-je exécuter pour remplir ma mission?	
(Quels sont les délais et les contraintes?) 3. Contraintes. a. Horaires y compris les horaires fixes b. Espace c. Ressources d. Règles d'engagement	Quelles restrictions sont imposées à ma liberté d'action? Quand dois-je prendre une décision?	
4. Modifications de la situation tactique a. Aucune modification à la mission b. Modifications à la mission	La situation a-t-elle changé depuis qu'on a reçu les ordres ou qu'on a terminé l'appréciation? - Rien n'a changé - Changements mineurs - Changement importants - Changements majeurs	- Aucun changement. La mission est confirmée. - Même mission, même plan - Peut-être un nouveau plan et une nouvelle mission. Consulter le cmdt supérieur ou, si cela n'est pas possible, agir dans le sens de son effort principal, en tenant compte de son intention.
5. Orientation du commandant a. Besoins essentiels en informations (effort de l'état-major)	Qu'est-ce qu'il faut décider? Qui doit vérifier quoi, si je suis dans l'impossibilité de terminer cette appréciation tout seul?	(Par exemple, puissance de combat nécessaire et axe de l'attaque)

b. Guide de planification (descendant) c. Clarification (ascendant)	Combien de temps faudra-t-il pour terminer l'appréciation et préparer les ordres? → **Donnez l'ordre d'avertissement**	

ÉTAPE 2 - ÉVALUATION DES FACTEURS

(a)	(b)	(c)
6. Environnement, ennemi et forces amies a. Terrain (1) Évaluation de la zone du champ de bataille (a) Terrain (calque) i Généralités ii. Terrain vital/ terrain clef iii. Limites iv. Gauche v. Centre vi. Droit (b) Voies d'approche Calque (y compris l'impact des conditions météorologiques prévues) i. Les nôtres (1) Traficabilité/ Itinéraires (2) Obstacles (3) Terrain dominant (4) Distance (5) Perception de l'ennemi ii. Voies d'approche de l'ennemi (1) Traficabilité/ Itinéraires (2) Obstacles (3) Terrain dominant (4) Distance (c) Conditions météorologiques i. RISTA Conséquences (jour/nuit)	La colonne (a) peut contenir des diagrammes mais les colonnes (b) et (c) doivent contenir du texte (en abrégé)	

ii. Conséquences pour les forces aériennes et l'aviation		
b. Ennemi (1) Évaluation de la menace (Calques de doctrine) (a) Organisation (b) Matériel (c) Services de soutien (d) Doctrine tactique (2) Intégration de la menace (a) Objectifs et intentions (b) Dispositifs (c) Forces et faiblesses (d) Calques sur les plans d'action de l'ennemi c. Forces amies (1) Forces aériennes (2) Forces maritimes (3) Formations de flanc, avancées ou en profondeur (4) Capacité de nos forces (a) Organisation et matériel (b) Dispositifs et disponibilité (c) Restrictions d'emploi (d) Forces et faiblesses (5) Services de soutien (a) Distance (b) Demande (c) Durée (d) Destination (6) Forces relatives (Uniquement si cela n'a pas été effectué pendant le jeu de guerre) 7. Surprise et sécurité a. Surprise b. Sécurité c. OPSEC et protection 8. Temps et espace a. Horaires fixes b. Horaires de l'ennemi c. Horaires de nos forces d. Contraintes de temps et d'espace		

9. Autres facteurs pertinents	AP, soutien de la nation hôte, règles d'engagement, etc.	
10. Résumé des tâches possibles (en ordre d'importance) a. Tâches essentielles b. Tâches facultatives	**Tâche** (a) / **TP nécessaire** (b) / **Remarques** (c)	
ÉTAPE 3 — ÉTUDE DES PLANS D'ACTION		
11. Qu'est-ce qui est commun à tous les plans d'action? 12. Plan d'action 1. Concept, y compris l'effort principal et le schéma. a. Avantages b. Désavantages 13. Plan d'action 2. Concept, y compris l'effort principal et le schéma. a. Avantages b. Désavantages 14. Plan d'action 3. Concept y compris l'effort principal et le schéma. a. Avantages b. Désavantages 15. Comparaison des plans d'action (il faudrait utiliser les outils de planification, le jeu de guerre et le gabarit de prise de décision) .		
ÉTAPE 4 — DÉCISION DU COMMANDANT		
16. Décision a. Choix du plan d'action b. Énoncé de l'aperçu du concept de l'opération, y compris l'intention (Quoi? Quand? Où? Et Comment?) ainsi que l'effort principal.	Au niveau opérationnel, l'examen des facteurs entraîne un plan de campagne. **Donnez l'ordre d'avertissement supplémentaire**	

ÉLABORATION DU PLAN		
(a)	(b)	(c)
17. Élaboration du plan a. Outils de planification (1) Élaboration du gabarit de prise de décision (GPD) (2) Élaboration de la matrice de synchronisation (3) Jeu de guerre 18. Organisation des tâches **19. MISSION** **20. EXÉCUTION** a. Concept de l'opération, y compris l'intention du commandant (ops en profondeur, au contact et arrière) et effort principal. b. RCD c. 1 RCR d. 2 RCR e. Aviation L'énoncé de la mission du soutien offensif f. Priorités relatives à l'appui au combat (1) Artillerie (2) Génie (3) Force aérienne (4) GC2 g. Instructions de coordination (non exhaustives) (1) Horaires (2) Priorités de reconnaissance (3) Déception (4) OPSEC **21. SERVICE DE SOUTIEN** a. Recomplètement b. Réparation et récupération c Services sanitaires **22. COMMANDEMENT ET TRANSMISSIONS**		

Tableau 6A. 2 — L'appréciation écrite

CHAPITRE 6 - ANNEXE B

L'APPRÉCIATION DE COMBAT

Généralités. Au niveau tactique, particulièrement lorsqu'on dispose de peu de temps et que les informations sont incomplètes, il faut utiliser les techniques de prise de décision rapides au lieu de procéder à une appréciation plus structurée. L'appréciation de combat est une forme abrégée d'appréciation faite en notant les idées mentalement ou par écrit. On exécute l'appréciation de combat à l'aide de l'étude sur carte (y compris l'ATG au besoin) ou de l'observation sur le terrain ou encore à l'aide de la combinaison des deux.

Présentation matérielle. L'analyse de la mission est toujours obligatoire dans l'appréciation de combat. En règle générale, le reste de l'appréciation portera principalement sur l'ennemi et le terrain, les forces amies ainsi que sur la surprise et la sécurité. Habituellement, il est obligatoire d'aborder la rubrique temps et espace puisqu'on a besoin de ces déductions pour établir les instructions de coordination relatives aux ordres. On peut ajouter les facteurs supplémentaires au besoin: ce sera souvent le cas lors des opérations autres que la guerre. Voir les IPO d'unité pour obtenir de plus amples détails.

Déroulement:

- **Méthode**. Même si une équipe de commandement et d'état-major exécute normalement une appréciation structurée, l'appréciation de combat est effectuée, en règle générale, par un militaire au niveau de la formation et aux niveaux inférieurs: c'est le commandant. Il exécutera assurément son analyse de la mission, mais il décidera peut-être de déléguer l'établissement de certaines parties de l'appréciation de combat (notamment celles sur l'ennemi et le terrain) à un autre officier. Les lignes de conduite régissant l'établissement de l'appréciation de combat, et la séquence des facteurs devant être évalués sont essentiellement les mêmes que pour l'appréciation structurée. Le degré de détails de l'appréciation de combat sera déterminé par le commandant sur place, qui tiendra compte des conditions tactiques qui règnent, y compris du temps dont il dispose pour prendre sa décision.
- **Accent sur l'ennemi**. Lorsqu'on établit l'appréciation de combat, il est important de se concentrer sur la capacité de nos forces d'exploiter les points vulnérables et les intentions de l'ennemi. Cette façon de faire est conforme à la façon d'envisager les opérations à tous les niveaux: il faudrait saisir la moindre occasion de prendre l'initiative. C'est pourquoi il est fondamental, dans toute appréciation de combat, d'examiner la situation afin de chercher un plan d'action qui surprendra l'ennemi et

l'induira en erreur.

- **Rôle de l'intuition**. L'appréciation de combat la plus efficace et la plus opportune est intuitive (en effet, le commandant possède l'expérience et la formation qui lui permettront *de voir uniquement le meilleur plan d'action possible*). Cette façon de procéder est idéale, mais elle nécessite beaucoup de formation et d'expérience. Dans une large mesure, le commandant possède cette compétence parce qu'il comprend parfaitement bien le processus de l'appréciation plus structurée, et c'est en forgeant qu'on devient forgeron. Il faut à tout le moins posséder une connaissance complète qui repose sur une expérience dans l'opération en cours, sinon le tout peut être extrêmement dangereux et entraîner un désastre.

- **Critères de planification**. La connaissance des critères de planification (comme ceux relatifs au déploiement et au mouvement) et de leur application pendant le combat accélérera l'établissement de l'appréciation de combat. Les *IPO d'unité* contiennent des exemples de critères de planification.

CHAPITRE 6 — ANNEXE C

LE PROCESSUS DE PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE

La présente publication décrira les différentes étapes du processus de planification opérationnelle. Cependant, on commet une erreur en envisageant ce processus comme une suite d'activités distinctes et discrètes. En réalité, le commandant et son état-major peuvent être tenus de travailler simultanément sur des missions diverses, d'élaborer des plans de contingence ou, en raison de contraintes de temps, d'abréger les éléments du processus. Le processus de planification opérationnelle doit tenir compte du délai imparti dans l'appréciation du temps initiale. Il n'est ni réaliste ni nécessairement souhaitable qu'il y ait une symétrie des activités de tous les intervenants dans le processus. Tout comme l'appréciation, le processus de planification opérationnelle se déroule pendant les trois premiers stades de la procédure de combat: orientation, examen et décision. Il comprend six étapes afin de se raccorder avec le processus de planification exécuté au niveau militaire stratégique au sein du Quartier général de la Défense nationale et de favoriser une compréhension mutuelle de ce dernier:

- **Étape 1**. Réception des tâches
- **Étape 2**. Orientation
- **Étape 3**. Élaboration des plans d'action
- **Étape 4**. Décision
- **Étape 5**. Élaboration du plan
- **Étape 6**. Révision du plan

DESCRIPTION

Étape 1 — Réception des tâches. Cette étape est simple. Plus le niveau est élevé, plus la tâche risque d'être importante. On peut souvent exécuter le processus de planification opérationnelle afin d'examiner une contingence particulière, mais la tâche ou les tâches peuvent être vagues. Lorsqu'il reçoit la tâche, le CEM/G3 devrait publier un ordre d'avertissement interne à l'intention de l'état-major dans le quartier général. Même si l'ordre d'avertissement est schématique, il devrait néanmoins indiquer à tous les bureaux d'état-major qu'ils doivent commencer à collecter les données en vue de l'opération.

Étape 2 — Orientation. Cette étape commence par l'analyse de la mission et l'appréciation initiale du commandant pour se terminer par le guide de planification remis par le commandant à l'état-major. L'analyse de la mission est effectuée par le commandant qui peut être aidé par des conseillers ou des membres d'état-major clés en fonction de ce que souhaite le commandant et de la nature de la

tâche à accomplir. Pendant l'analyse de la mission, on détermine en termes généraux la façon dont l'opération se déroulera. Le commandant doit exécuter une appréciation sans formalités de la situation, qu'il le fasse seul ou encore avec l'aide de son CEM ou de certains officiers supérieurs d'état-major. On n'examine que les facteurs les plus évidents. Ainsi, le commandant pourra élaborer un concept de l'opération préliminaire ou provisoire et on pourra ainsi élaborer le guide de planification. À la suite de cette appréciation initiale, le commandant est maintenant en mesure d'incorporer son énoncé de mission, son intention et, peut-être, un concept de l'opération général dans son guide de planification. Le tout servira de thème pour unifier l'état-major. L'énoncé d'intention peut être assez général, mais il devrait correspondre à l'intention des commandants supérieurs sans négliger l'exploration de plans d'action originaux. Le commandant peut modifier son énoncé d'intention à tout moment pendant le processus. L'élaboration de l'énoncé d'intention final se fera uniquement lorsque le commandant aura décidé le plan d'action qu'il faudra adopter (étape 4). Le commandant pourra également inclure ce qui suit dans son guide de planification:

- les plans d'action précis;
- les horaires (points essentiels comme l'heure des ordres, l'heure H et la durée des opérations);
- les risques qu'on peut accepter pour assurer l'accomplissement de la mission;
- les modalités relatives au commandement et au contrôle;
- les lignes de conduite précises sur toute partie du champ de bataille;
- son effort principal;
- les hypothèses;
- ses besoins essentiels du commandant en information (BECI);
- la ou les réserves;
- les événements cruciaux à examiner;
- le maintien en puissance

Étape 3 — Élaboration des plans d'action. Lorsque le commandant a donné son guide de planification, l'état-major commence à cerner les plans d'action possibles des forces amies et de l'ennemi. L'état-major du G2/G3 analysera l'environnement des opérations. Ils évalueront l'opération dans le contexte des aspects pertinents du terrain et des conditions météorologiques, ainsi que la situation civile, politique et militaire. Par la suite, il établira les plans d'action possibles des forces amies et de l'ennemi. Le tableau général de ces plans d'action est brossé lors du **briefing d'information**. Par la suite, on y apporte les modifications nécessaires avant de le présenter au commandant lors du briefing de prise de décision. L'état-major du G4 ayant déjà établi les ressources nécessaires, il effectuera les vérifications afin de participer à l'élaboration des plans d'action des forces amies. Tout le personnel d'état-major fait ressortir les problèmes qui devront être résolus avant que le commandant ne décide quel sera son concept de l'opération. Pendant le briefing d'information, le CEM joue un rôle crucial. Il veille à ce que les renseignements et les plans d'action qui seront présentés au commandant lors du briefing de prise de décision constituent la synthèse des données fournies par toutes les sections d'état-major et soient pertinents. Il s'assure également que les plans d'action sont conformes à l'intention et au guide de planification du commandant.

Étant donné qu'on vise tous le même objectif, l'état-major peut axer ses efforts sur les questions qu'il traitera plus exhaustivement:

- Le G3 Plans peaufine les plans d'action des forces amies. Chaque plan d'action est schématisé et assorti de mesures de contrôle. Les plans d'action sont modifiés en fonction des dernières vérifications effectuées par les autres planificateurs au sein de l'état-major. Le G3 Plans examine les options se rapportant aux relations de commandement, notamment en ce qui concerne celui qui devrait commander les opérations en profondeur. Il proposera ses options pendant le briefing de prise de décision.

- Le G2 peaufine les plans d'action de l'ennemi. Il propose au G3 Plans des objectifs possibles pour le combat en profondeur. Le G2 précise les besoins prioritaires en renseignement du commandant à l'égard de chaque plan d'action des forces amies et poursuit la collecte pertinente du renseignement.

- Le CEMA (Admin) dirige le processus d'appréciation administrative. Les plans d'action administratifs sont élaborés dans leurs grandes lignes, à l'égard de chaque plan d'action des forces amies. On précise les vérifications d'état-major. Les planificateurs administratifs déterminent le niveau de risque qu'il faut assumer relativement à chaque plan d'action des forces amies. On envisage des méthodes de rechange afin d'appuyer le plan opérationnel.

- Les conseillers armes ont également un rôle à jouer. Ils examinent les exigences relatives au franchissement d'obstacles, aux systèmes d'obstacles, à la défense aérienne, à l'attaque en profondeur, à la planification des feux, au transport aérien tactique et aux nombreuses activités de soutien nécessaires lors d'une opération de plus grande envergure.

- Le G2 et le G3 analysent chaque plan d'action des forces amies en regard de la riposte de l'ennemi ou exécutent des jeux de guerre à cet égard. L'objectif consiste à élaborer un modèle de comparaison exhaustive des plans d'action des forces amies. Le G3 devrait modifier le concept de l'opération afin de maximiser son efficacité par rapport aux plans d'action de l'ennemi. Le G3 cernera également les points de décision clés (heure, événement ou emplacement). Il en résultera des écarts[48] au plan afin de tenir compte des activités ennemies prévues. Le G2 doit jouer honnêtement le rôle de l'ennemi en adoptant fidèlement ses réactions en fonction de sa doctrine et de sa capacité. Le G2 recommandera également les améliorations aux besoins prioritaires en renseignement et au plan de recherche à cet égard, au fur et à mesure que le processus du jeu de guerre permettra de dégager les activités probables de l'ennemi.

Étape 4 — Décision. Aux niveaux supérieurs, le CEM dirige le briefing de prise de décision en utilisant les diagrammes, les schémas et autres modes de présentation normalisés. Lorsque la description de tous les plans d'action est terminée, le CEM recommande le plan d'action que l'état-major et lui considèrent le plus susceptible d'être fructueux. Le commandant décide par la suite du plan d'action à exécuter. Il peut choisir l'un des plans d'action présentés ou décider d'apporter des modifications à l'un de ceux-ci. Outre le concept de l'opération, le commandant décide du concept administratif. Il élabore par la suite son énoncé d'intention. Finalement, le commandant et l'état-major règlent toutes les questions non résolues.

Étape 5 — Élaboration du plan. Une fois que le commandant a pris sa décision, les bureaux d'état-major élaborent les parties de l'ordre qui leur incombent. Simultanément, le commandant et le personnel clé de son état-major devraient exécuter un jeu de guerre du plan d'action, à titre de répétition de l'opération. Ainsi, lorsque l'ennemi agit de la manière anticipée, on a déjà prévu la réponse pertinente. Voir à la page 124 pour obtenir plus de renseignements sur le jeu de guerre. L'état-major administratif établira habituellement une annexe à l'ordre d'opération. Le G3 Plans ou la section du service d'état-major assemble l'ordre. Après avoir fait l'objet d'une approbation de la part du CEM ou du

[48] Voir le chapitre 5 de la PFC 300(1) pour obtenir une description détaillée des écarts et des suites.

commandant, si ce dernier est disponible, les ordres sont transmis aux subordonnés. L'état-major du G3 est maintenant en mesure de produire le gabarit de prise de décision, la matrice directrice d'attaque et la matrice de synchronisation dont on se servira pendant l'opération (les annexes du présent chapitre contiennent des exemples à cet égard). Pour la plupart, ces outils d'état-major ne sont que la consignation des décisions du commandant pendant le jeu de guerre: ce sont des points de référence si un scénario donné se produit comme prévu.

Étape 6 — Révision du plan. Le commandant devrait établir la liste des priorités à l'égard de toutes les contingences possibles découlant du jeu de guerre exécuté à l'étape 5, l'objectif étant d'aborder les autres cycles du processus de planification opérationnelle. Ces cycles permettront d'élaborer des écarts au plan original s'il faut apporter des modifications, ou des suites après l'exécution complète du plan original pour la phase suivante de l'opération ou de la campagne. La révision du plan englobe également une évaluation continue de l'effet des modifications de la situation sur le plan. Cette évaluation est effectuée à l'aide de la question 4 de l'analyse de la mission: *La situation a-t-elle changé?* C'est ainsi que se termine le cycle du processus de planification.

CHAPITRE 7

LE CONTEXTE DE LA FONCTION DE COMMANDEMENT

Dans l'ensemble de la présente publication, on a décrit le commandement comme étant une fonction de combat qui se déroule dans un cadre plus grand afin de produire la puissance de combat. Le chapitre 7 portera sur le commandement dans le contexte plus étendu d'une puissance de combat pour l'Armée de terre canadienne ainsi que dans les opérations interarmées et interarmes.

INTRODUCTION

Le rôle fondamental de l'Armée de terre canadienne consiste à combattre et à remporter la victoire. Cependant, l'Armée de terre intervient rarement seule et elle doit être capable d'effectuer des opérations interarmées avec l'Aviation ou la Marine, et de mener des opérations multinationales avec les forces armées des autres pays. Quel que soit le niveau d'application, elle exécute les opérations en se fondant sur les principes de la guerre de manoeuvre ainsi que sur la philosophie du commandement de mission. Ces deux thèmes sont revenus d'une façon constante dans la PFC 300(3) *Le commandement*. Dans la présente publication, le système de commandement a été élaboré sur les éléments humains et doctrinaires du commandement ainsi que sur les systèmes de soutien nécessaires. Même si la guerre moderne dépend essentiellement de la technologie, on met l'accent sur l'aspect humain du commandement, sur l'importance du commandant dans toutes les opérations et la planification ainsi que sur la dynamique organisationnelle d'une force militaire. Cependant, notre système de commandement demeure incomplet puisqu'il a insisté uniquement sur une fonction de combat, le commandement, dans le modèle de la puissance de combat de l'Armée de terre.

Le reste du présent chapitre situera le commandement dans trois cadres différents. Dans le premier, on présente le modèle de la puissance de combat afin d'évaluer l'interrelation entre toutes les fonctions de combat. Dans la deuxième, on élargit la portée du commandement en fonction de trois niveaux de guerre: stratégique, opérationnel et tactique. Dans le troisième, on aborde brièvement les opérations interarmées et multinationales. En dernier lieu, on se penchera sur les questions relatives au commandement des opérations à l'ère de l'informatique.

PUISSANCE DE COMBAT

L'Armée de terre définit six fonctions de combat: le commandement, les opérations d'information, les manoeuvres, la protection, le maintien en puissance et la puissance de feu. Les commandants cherchent à intégrer et à appliquer ces fonctions dans le cadre d'une puissance de combat écrasante quand et où il le faut. Dans la PFC 300(1) *Conduite des opérations terrestres*, on définit la puissance de combat comme étant *la puissance résultante de tous les moyens de destruction ou de*

choc qu'une unité ou une formation militaire peut appliquer sur l'adversaire à un moment donné. L'objectif consiste à transformer le potentiel de forces, de ressources et d'occasions en une capacité réelle qui est supérieure à la somme des parties. Le rôle du commandant, et conséquemment de la fonction de combat commandement, consiste à fournir les moyens pour intégrer les activités des autres fonctions de combat. Le commandement est l'ingrédient qui assure la cohésion de notre force militaire et l'obus qui fait voler en éclats celle de l'ennemi.

Le commandement comporte trois éléments principaux: la prise de décision, le leadership et le contrôle. La guerre de manoeuvre met l'accent sur la destruction de la volonté de combattre de l'ennemi en concentrant la puissance de combat dans un programme préparé afin d'attaquer son centre de gravité. La puissance de combat provient de l'intégration des fonctions de combat, de la désignation de l'effort principal, de la synchronisation au moment et à l'endroit opportun et du contrôle du tempo, c'est-à-dire la vitesse de déroulement de l'action et de la réaction. Par conséquent, pour obtenir la puissance de combat, il faut d'excellentes compétences dans l'art de commander ainsi que la capacité de prendre des décisions rapides et pertinentes grâce à des mécanismes de contrôle qui permettent des échanges d'informations précises et opportunes.

NIVEAUX DE GUERRE ET PLANIFICATION

Il est également nécessaire de mettre notre système dans le contexte des niveaux stratégique, opérationnel et tactique de la guerre et de la planification. La PFC(J)5(4) décrit l'environnement global dans lequel les Forces canadiennes évoluent. Cet environnement est caractérisé par la période de transition entre le monde bipolaire (deux superpuissances) et le monde multipolaire traversé par des tendances modernes qui influencent les attitudes et le comportement internationaux. Ces tendances sont très variées: la prolifération de la technologie nucléaire, biologique et chimique, l'accumulation excessive d'armes classiques en regard de la diminution des ressources globales nécessaires à l'alimentation d'une population qui augmente. Les politiques intérieures et étrangères sont mises en oeuvre dans un environnement de plus en plus complexe ayant des ramifications politiques,

économiques, sociales, culturelles, environnementales, technologiques et militaires. L'Armée de terre canadienne doit être prête à exécuter les opérations pouvant aller de la guerre aux opérations autres que celle-ci, comme on le souligne dans la PFC 300(2) *Doctrine du niveau tactique de l'Armée de terre*. Les commandants doivent faire preuve de souplesse, bien saisir leur rôle, comprendre les capacités de leur force et se tenir compte des ramifications de leurs actions. En outre, ils sont souvent tenus de coordonner leurs efforts avec d'autres services militaires et non gouvernementaux ainsi qu'avec d'autres pays. Parvenir à une capacité de combat polyvalente constitue un défi dans l'art de commander, particulièrement dans le contexte des restrictions budgétaires en temps de paix.

Les trois niveaux de guerre - stratégique, opérationnel et tactique - définissent le cadre dans lequel cette collaboration doit avoir lieu. Pour que des opérations efficaces et efficientes soient menées afin d'atteindre le résultat tactique souhaité, il est essentiel que les objectifs politiques bien définis soient soutenus par les ressources militaires correspondantes. Dans ce contexte, les commandants de tous les niveaux doivent décentraliser l'autorité au niveau pratique le plus bas afin d'obtenir la synergie inhérente à la puissance de combat. Ce genre de dynamique n'est possible que dans un environnement qui favorise et cultive la confiance ainsi que la compréhension mutuelle. Cette responsabilité incombe aux commandants de tous les niveaux.

OPÉRATIONS INTERARMÉES ET INTERARMES

Le Chef d'état-major de la Défense est responsable de la planification au niveau stratégique. Étant le principal conseiller militaire du gouvernement, le CEMD constitue le lien entre les politiques et les objectifs nationaux d'une part, et la stratégie ainsi que les plans militaires qui y correspondent d'autre part. Lorsque les militaires donnent suite à un objectif du gouvernement, on établit une gamme d'options militaires qui seront envisagées. Lorsque le gouvernement a donné son approbation, on établit un plan détaillé. La planification n'est pas exécutée en vase clos, mais en étroite collaboration entre tous les niveaux de commandement. Pour faciliter la collaboration, il faut synchroniser le processus de planification opérationnelle de l'Armée de terre et le processus de planification stratégique, comme le précise le chapitre 6.

L'Armée de terre participera presque exclusivement aux opérations multinationales dans le cadre d'engagements à l'extérieur du Canada. Il pourrait s'agir de forces terrestres, maritimes ou aériennes distinctes sous la direction des services alliés comme ce fut le cas au cours des deux guerres mondiales, de la Guerre Corée et de la Guerre du Golfe. Néanmoins, les Forces canadiennes doivent également intervenir comme une force interarmées indépendante dans le cadre d'une chaîne de commandement multinationale, comme ce fut le cas en Somalie en 1992-1993.

Lors d'opérations interarmées et interarmes, le commandement pose des défis précis. Il faut établir clairement la chaîne de commandement. Cependant, le besoin de maintenir des liaisons nationales viennent habituellement compliquer la chaîne de commandement opérationnelle. L'unité d'effort nécessite le consensus, ce qui n'est possible qu'avec une compréhension claire et une reconnaissance nette des exigences, des capacités et des perceptions de chaque pays. Les commandants stratégiques et opérationnels doivent conserver ce consensus au fur et à mesure du déroulement de l'opération ou de la campagne en dépit de l'impact négatif possible sur l'efficacité de leurs plans.

Dans les opérations interarmées et multinationales, les commandants doivent être conscients des différences entre les participants sur le plan des procédures opérationnelles, des capacités du matériel, de la doctrine, de la langue et de la religion. Il faudra peut-être notamment respecter des fêtes religieuses, modifier les règlements relatifs à la tenue ou avoir recours à l'aide d'interprètes. On peut s'attendre à ce qu'il y ait une incompatibilité entre les systèmes informatiques ainsi que des différences dans les symboles cartographiques, les procédures opérationnelles et la mobilité tous terrains. Les commandants pourront devoir composer avec des disparités technologiques entre les unités et faire face à un mélange de systèmes d'armes, y compris la possession de matériel similaire à l'ennemi. En outre, en raison des restrictions nationales variées, les forces nationales ne pourraient pas toutes profiter de certains résultats des opérations de renseignement. Les problèmes d'interopérabilité viennent accroître considérablement les fonctions ainsi que les responsabilités des commandants et de leurs états-majors. Il faut en tenir compte pendant la planification d'une opération et lors de l'entraînement.

LE COMMANDEMENT À L'ÈRE DE L'INFORMATIQUE

Bien des facteurs qui influent sur le commandement sont éternels: la nature de la guerre, l'incertitude et le temps. Par contre, certains facteurs sont communs à un endroit particulier. Le changement rapide et permanent constitue la caractéristique dominante de l'ère de l'informatique. Il entraîne une vaste gamme d'engagements militaires et de conflits potentiels. Ces engagements nécessitent une capacité de répondre à un extrême à ou l'autre: un désastre environnemental ou une guerre.

Les progrès technologiques en matière de mobilité, de portée, de puissance destructrice et de collecte de renseignements continuent de comprimer le temps et l'espace, forçant des tempos plus rapides dans les opérations et créant une plus grande demande en information. Il en découle des situations militaires dynamiques et en constante effervescence qui nécessitent l'apport permanent d'information et entraînent des exigences plus lourdes pour les commandants et les systèmes de commandement. La technologie comporte des risques. Les commandants peuvent finir par trop en dépendre ou, à l'autre extrême, par ne pas pouvoir en tirer profit.

Lorsqu'on s'en sert d'une façon malavisée, la technologie peut être une partie du problème en contribuant à surcharger les systèmes et à nous faire croire faussement que la certitude est possible. L'Armée de terre canadienne croit que la technologie ne peut pas réduire le rôle des personnes dans le processus de commandement, mais qu'elle améliore plutôt leur rendement et qu'elle accroît leur efficacité opérationnelle.

Notre philosophie du commandement reconnaît et accepte la guerre comme étant un affrontement des volontés dont l'issue est incertaine. Il faut essayer de donner aux commandants les meilleures moyens de remporter la victoire. Le commandement de mission donne aux commandants de tous les niveaux les pouvoirs nécessaires pour faire face à l'incertitude et pour obtenir le tempo nécessaire afin de remporter la victoire. Nos systèmes de commandement englobent technologie, organisations, procédures et personnel, mais l'éthique, la confiance et les liens communs au sein de l'Armée constituent la clé sous-jacente au succès. Plus les commandants consacrent de temps et d'énergie à l'étude du commandement et à leur profession, plus ils seront en mesure d'insuffler le type de leadership que mérite le soldat canadien.

GLOSSAIRE

Le présent glossaire vise à expliquer la terminologie du commandement. Il a été mis à jour en juin 1997, mais il ne faudrait pas le considérer comme faisant autorité puisqu'il ne contient pas les modifications adoptées après la date de publication. Les termes sont approuvés par le CDTAT, sauf indication contraire.

Affaires publiques/Public Affairs

Activités permanentes visant à faire comprendre au public les politiques et les actions des forces armées pour appuyer le gouvernement, les moyens utilisés étant la prestation des informations opportunes et précises aux médias nationaux et internationaux ainsi qu'à d'autres publics cibles. **(PFC(J)5(4))**

Alliance/Alliance

Résultat d'accords officiels entre deux pays ou plus en vue de la réalisation d'objectifs généraux à long terme.

Analyse de la mission/Mission Analysis

Étude logique visant à déterminer le but de l'appréciation ou la portée de la tâche.

Art opérationnel/Operational Art

Emploi de forces militaires afin d'atteindre des objectifs stratégiques dans un théâtre d'opérations, par la conception, l'organisation et la conduite de campagnes et d'opérations majeures.

Autorité de coordination/Coordinating Authority

Autorité accordée à un commandant ou responsabilité donnée à une personne en vue d'assurer la coordination de fonctions ou d'activités déterminées intéressant des forces appartenant à plusieurs pays, commandements, armées, ou à plusieurs forces de la même armée. Ce commandant ou cette personne peut exiger que les organismes intéressés ou leurs représentants se consultent, mais il n'a aucune autorité pour imposer un accord. En cas de désaccord entre les organismes intéressés, il devrait

s'efforcer d'obtenir un accord sur l'essentiel par la discussion. Au cas où cet accord s'avère impossible, il rendra compte à l'autorité appropriée. **(AAP-6)**

Besoins prioritaires en renseignement/ Priority Intelligence Requirement

Renseignement que le commandant doit recevoir en priorité pour être en mesure d'établir ses plans et de prendre ses décisions. **(AAP-6)**

Campagne/Campaign

Suite d'opérations militaires planifiées, conjuguées et exécutées afin d'atteindre un objectif stratégique et mettant en cause la synchronisation des opérations des forces terrestres, maritimes et aériennes, pour une période donnée et dans un espace déterminé.

Centre de gravité/Centre of Gravity

Aspect de la capacité générale de l'ennemi qui, s'il est attaqué et éliminé, entraînera soit sa défaite, soit son désir de solliciter la paix par l'intermédiaire de négociations.

Coalition/Coalition

Accord spécial entre deux pays ou plus en vue de mener une action commune.

Cohésion/Cohesion

Le plus simplement exprimé, la cohésion est l'unité: c'est la qualité qui unit des parties constituantes, leur permettant de résister à la dislocation et aux perturbations. Elle réduit au minimum la vulnérabilité à la défaite et aux effets négatifs de la préemption.

Combat/Battle

Série d'engagements tactiques liés entre eux.

Commandement et contrôle/Command and control

Processus par lequel les commandants planifient, dirigent, contrôlent et surveillent

le déroulement d'une opération dont ils sont responsables. **(PFC(J)5(4))**

Commandement opérationnel/ Operational Command

Autorité donnée à un commandant pour assigner des missions ou des tâches particulières à des commandants subordonnés, pour déployer des unités, pour réassigner des forces, pour conserver ou déléguer le contrôle opérationnel et/ou tactique comme il le juge nécessaire. Il ne comprend en soi d'autorité sur le plan administratif ou de responsabilités d'ordre logistique. Ce terme peut être utilisé aussi pour désigner l'ensemble des forces placées sous les autorités exerçant le commandement opérationnel. **(AAP-6)**

Commandement tactique/Tactical Command

Autorité déléguée à un commandant pour attribuer des tâches aux forces placées sous son commandement, en vue de l'accomplissement de la mission ordonnée par l'autorité supérieure. **(AAP-6)**

Commandement/Command

Autorité conférée à un militaire pour la direction, la coordination et le contrôle d'unités militaires. **(AAP-6)**

Concept de l'opération/Concept of Operations

Expression claire et concise de la manoeuvre choisie par le commandant pour exécuter la mission reçue. **(AAP-6)**

Contrainte/Constraint

Limites imposées au commandement par un commandement supérieur. Les contraintes restreignent la liberté d'action dans la planification d'une mission en précisant ce qui doit être fait.

Contrôle administratif/Administrative Control

Direction ou autorité exercée sur des opérations subordonnées ou autres en ce qui concerne les questions administratives telles que la gestion du personnel, les ravitaillements, les services et autres questions ne faisant pas partie des missions opérationnelles de ces formations subordonnées ou autres.

Contrôle opérationnel/Operational Control

Autorité conférée à un commandant de donner des ordres aux forces affectées, de telle sorte qu'il puisse accomplir des missions ou tâches particulières, habituellement limitées de par leur nature quant au lieu, ou dans le temps; de déployer les unités concernées et de conserver ou de déléguer le contrôle tactique de ses unités. Il ne comporte pas le pouvoir d'utiliser séparément les éléments constitutifs des unités concernées, pas plus qu'il n'inclut en soi le contrôle administratif ou logistique. **(AAP-6)**

Contrôle tactique/Tactical Control

Comprend la direction et le contrôle détaillés, normalement limités au plan local, des mouvements ou manoeuvres nécessaires pour exécuter les missions ou des tâches assignées. **(AAP-6)**

Contrôle technique/Technical Control

Contrôle appliqué principalement aux procédures administratives ou techniques et exercé en vertu d'attributions professionnelles ou techniques. Le contrôle technique est parallèle aux chaînes de commandement, mais il se limite à certains secteurs spécialisés, comme le secteur juridique, le secteur médical ou le secteur des communications. Les commandants opérationnels peuvent outrepasser ce genre de contrôle en tout temps lorsqu'ils jugent que celui-ci peut mettre en péril la mission de la force militaire. **(PFC(J)5(4))**

Contrôle/Control

Autorité impliquant la responsabilité de l'exécution des ordres et directives, exercées par un chef sur une partie des activités d'organismes subordonnés, ou d'autres organismes qui normalement ne sont pas sous son commandement. Ce contrôle peut être transféré ou délégué totalement ou partiellement. **(AAP-6))**

Déception/Deception

Mesures visant à induire l'ennemi en erreur grâce à des trucages, à des déformations de la réalité ou à des falsifications, en vue de l'inciter à réagir d'une manière préjudiciable à ses propres intérêts. **(AAP-6)**

Décision/Decision

Dans l'étape finale du processus d'appréciation, le commandant examine les plans d'action qui s'offrent à lui en vue d'accomplir sa mission. Il choisit son plan d'action et l'exprime dans sa décision. En se fondant sur celle-ci, il développe son concept de l'opération qui doit comprendre son intention. La décision du commandant devrait comprendre son désir relatif au déroulement de l'opération. **(ATP-35(B))**

Choix des objectifs/Targeting

Processus de sélection des objectifs et de choix du mode de traitement approprié à ces objectifs, en tenant compte des capacités et des besoins opérationnels. **(AAP-6)**

Directive/Directive

Pièce de correspondance militaire donnant des instructions générales ou ordonnant une action déterminée. **(AAP-6)**

Doctrine/Doctrine

Principes fondamentaux qui guident les forces armées dans la poursuite d'un objectif. Ces principes sont impératifs, mais leur application requiert du jugement. **(AAP-6)**

Écart/Branch

Plan de contingence régissant la modification de la disposition, de l'orientation ou de la direction du mouvement de la force.

Effort principal/Main Effort

Concentration des forces ou des moyens, dans une zone particulière où le commandant veut provoquer une décision.

État final/End-state

Situation à laquelle il faut parvenir à la fin d'une campagne soit pour mettre fin à un conflit, soit pour le résoudre d'une façon favorable.

Gestion/Management

Utilisation d'une gamme de techniques afin d'améliorer la planification, l'organisation et l'exécution des opérations, de la logistique, de l'administration et de l'acquisition.

Guerre d'information/Information Warfare

Mesures prises afin d'obtenir la supériorité en matière d'information en affaiblissant les systèmes d'information, les systèmes informatiques et les renseignements de l'adversaire, tout en défendant nos systèmes d'information, nos systèmes informatiques et nos renseignements.

Guerre de commandement et de contrôle/Command and Control Warfare

Usage intégré de toutes les capacités militaires, y compris la sécurité des opérations (OPSEC), la déception, les opérations psychologiques (OPSPSY), la guerre électronique (GE) et la destruction physique; usage appuyé par le renseignement, les communications et les systèmes informatiques; l'objectif est d'empêcher les éléments de commandement et de contrôle de l'adversaire d'avoir accès aux renseignements et d'influencer, de diminuer ou d'éliminer leurs capacités à cet égard, tout en protégeant nos capacités et nos forces contre les actions similaires.

Guerre de manoeuvre/Manoeuvre Warfare

Philosophie de guerre qui cherche à vaincre l'ennemi en détruisant son moral et sa cohésion physique - sa capacité de combattre comme une entité efficace et coordonnée - plutôt qu'en l'éliminant physiquement par affaiblissement.

Intention du commandant/ Commander's Intent

Expression décrivant d'une façon concise

l'objet de l'exécution d'une mission et l'état final souhaité.

Interarmées/Joint

Qualificatif indiquant qu'une activité, une opération ou une organisation militaire regroupe deux services d'une même nation. **(PFC(J)5(4))**

Interarmes/Combined Arms

Réunion de plusieurs armes comme l'infanterie, l'arme blindée, l'artillerie et l'aviation.

Jalonnement/Sequencing

Arrangement des événements d'une campagne dans l'ordre le plus susceptible d'entraîner l'élimination du centre de gravité de l'ennemi.

Liaison/Liaison

Contacts ou communications établis de manière permanente entre des éléments de forces en vue d'assurer une compréhension mutuelle ainsi que l'unité d'intention et d'action. **(AAP-6)**

Lignes de communications/Lines of Communication

Ensemble des itinéraires terrestres, maritimes, fluviaux ou aériens qui relient une force en opération pour une ou plusieurs bases arrière et par lesquels le matériel et les renforts sont acheminés. **(AAP-6)**

Logistique/Logistics

Planification et exécution de déplacements des forces armées et de leur maintenance. Dans son acceptation la plus étendue, ce terme englobe les aspects des activités militaires qui traitent des points suivants:
(a) étude, mise au point, acquisition, conservation, transport, distribution, entretien, évacuation et réforme des matériels;
(b) transport, évacuation et hospitalisation du personnel;
(c) acquisition ou construction, entretien, mise en oeuvre et déclassement d'installations;
(d) acquisition ou prestation de services; (e) soutien des services médicaux et sanitaires. **(AAP-6)**
(Note du CDTAT: lors des opérations canadiennes, le mouvement, l'évacuation et l'hospitalisation du personnel ne sont pas du ressort de la logistique.)

Maintien en puissance/Sustainement

L'obligation qu'a une force militaire de maintenir sa capacité opérationnelle pendant le temps nécessaire pour atteindre ses objectifs. Il s'agit de la fourniture continue de produits consommables ainsi que du remplacement de matériel et de personnel perdus au combat ou en raison de l'attrition normale.

Manoeuvre/Manoeuvre

Utilisation des forces sur le champ de bataille par la combinaison du mouvement et du tir ou du potentiel de tir, afin d'obtenir une position favorable face à l'ennemi en vue d'accomplir la mission. **(AAP-6)**

Mission/Mission

Expression claire et concise de l'action à accomplir et du but poursuivi. **(AAP-6)**

Niveau opérationnel de guerre/Operational Level of War

Niveau de guerre auquel les campagnes et les opérations majeures sont planifiées, exécutées et soutenues afin d'accomplir les objectifs stratégiques dans les théâtres ou les zones d'opérations. **(PFC(J)5(4))**

Niveau stratégique de guerre/Strategic Level of War

Niveau de guerre en fonction duquel un pays ou un groupe de pays détermine les objectifs de sécurité nationale ou de l'alliance et met en place ainsi qu'utilise les ressources nationales pour accomplir ses objectifs. **(PFC(J)5(4))**

Niveau tactique de guerre/Tactical Level of War

Niveau de guerre auquel les combats et les engagements sont planifiés et exécutés afin d'accomplir les objectifs militaires assignés aux forces opérationnelles et aux unités tactiques.

Opération multinationale/Multinational Operations

Opération exécutée par les forces de deux pays alliés ou plus qui agissent ensemble afin d'accomplir une seule mission. **(AAP-6)** (Terme préféré à la définition des AAP-6 du synonyme opération combinée afin

d'éviter la confusion avec interarmes).

Opération/Operation

Action militaire ou exécution d'une mission militaire de caractère stratégique ou tactique, de soutien, d'instruction ou logistique; conduite de combat comprenant les mouvements, ravitaillements, manoeuvres défensives ou offensives, nécessaires à la conquête d'objectifs dans toute bataille ou campagne. **(AAP-6)**

Opérations arrière/Rear Operations

Opérations exécutées derrière les lignes des forces amies afin d'aider à fournir la liberté d'action ainsi que la continuité des opérations, de la logistique et du commandement de combat. Elles servent à soutenir les combats engagés au contact et en profondeur ainsi qu'à disposer les forces en vue d'opérations ultérieures.

Opérations au contact/Close Operations

Opérations offensives ou défensives au cours desquelles les forces sont en contact immédiat avec l'ennemi.

Opérations autres que la guerre/ Operations Other Than War

Opérations militaires en tant de paix et de conflit qui ne comportent pas nécessairement un affrontement armé entre deux forces organisées.

Opérations d'information/Information Operations

Opérations militaires permanentes qui perfectionnent, améliorent et protègent le cycle de décision du commandant et l'exécution de la mission, afin d'obtenir l'avantage des informations sur la vaste gamme des opérations militaires. Dans les opérations d'information, on collabore avec les responsables de l'information mondiale, on exploite les systèmes de décision et d'information de l'adversaire ou l'on empêche celui-ci d'y avoir accès.

Opération en profondeur/Deep Operations

Opérations menées derrière les lignes ennemies afin d'obtenir des avantages lors des engagements ultérieurs, de protéger les forces engagées dans les opérations au contact et de contribuer à la défaite en le privant de sa liberté d'action ainsi qu'en gênant ou en détruisant la cohésion ou le tempo de ses opérations.

Opérations psychologiques/ Psychological Operations

Activités psychologiques planifiées, s'adressant en temps de paix comme en temps de guerre à des publics hostiles, amis ou neutres, et visant à influencer des attitudes et des comportements affectant la réalisation d'objectifs politiques et militaires. Elles englobent des activités psychologiques et stratégiques, des activités psychologiques de consolidation et des activités psychologiques du champ de bataille. **(AAP-6)**

Ordre d'avertissement/Warning Order

Notice préalable à l'envoi d'un ordre à venir ou à une action à entreprendre. Il vise à donner aux commandants subordonnés le temps d'établir les plans nécessaires et de se préparer en conséquence. **PFC(J)5(4))**

Ordre d'opération/Operation Order

Directive présentée sous une forme généralement conforme à un cadre défini, donnée par un commandant militaire aux commandants subordonnés en vue de coordonner l'exécution d'une opération. **(AAP-6)**

Plan de campagne/Campaign Plan

Plan établi en vue d'atteindre un but commun par une série d'opérations militaires conjuguées, normalement pour une période donnée et dans un espace déterminé.

Planification de contingence/ Contingency Planning

Processus qui tient compte des éventualités en préparant les plans d'action probables afin de pouvoir composer avec une gamme d'incidents ou de situations potentiels, dans des zones géographiques précises. **(PFC(J)5(4))**

Point culminant/Culminating Point

Dans la guerre de manoeuvre, point où la situation en cours peut être maintenue mais ne peut pas être exploitée pour obtenir un avantage supérieur.

Point décisif/Decisive Point

Événement dont l'issue fructueuse est une condition préalable à l'élimination du centre de gravité de l'ennemi.

Analyse tactique graphique/Intelligence Preparation of the Battlefield

Approche systématique et continue qui décrit l'environnement tactique, les effets de cet environnement sur les opérations et ce que l'ennemi peut accomplir.

Procédure de combat/Battle Procedure

Mesures préparatoires au combat comprenant les étapes suivantes: réception de l'ordre de combat, reconnaissance des lieux, établissement du plan, émission des ordres, préparation et déploiement des troupes, et exécution de la mission.

Processus de planification de l'opération/Operation Planning Process

Processus par lequel un commandant, aidé de son état-major, exécute l'analyse d'une situation donnée, décide du plan d'action donne les ordres à ses subordonnés et tient compte des éventualités et des actions ultérieures.

Processus de planification opérationnelle interarmées/Joint Operation Planning Process

Processus coordonné d'état-major interarmées utilisé par un commandant afin de déterminer la meilleure façon d'accomplir les tâches assignées et de diriger l'action nécessaire en vue d'accomplir la mission. **PFC(J)5(4))**

Puissance de combat/Combat Power

Puissance résultant de tous les moyens de destruction ou de choc qu'une unité ou une formation militaire peut appliquer sur l'adversaire à un moment donné. **(AAP-6)**

Règles d'engagement/Rules of Engagement

Directives données par l'autorité militaire compétente et précisant les circonstances ainsi que les limites dans le cadre desquelles on peut appliquer une force armée afin d'atteindre les objectifs militaires conformes à la politique nationale. **(PFC(J)5(4))**

Renseignement/Intelligence

Résultat de l'exploitation des renseignements bruts concernant les nations étrangères, les forces armées ennemies ou pouvant le devenir, les zones où des opérations sont effectivement menées ou pourraient l'être. Le terme s'applique aussi aux activités d'élaboration du renseignement et aux organismes qui s'y consacrent. **(AAP-6)**

RISTA

Reconnaissance, Surveillance, Renseignement et Acquisition d'objectif. **(AAP-15)**

Stratégie/Strategy

Utilisation de ressources nationales (politiques, économiques, sociales, technologiques, psychologiques et militaires) pour atteindre les objectifs d'une politique nationale et pour promouvoir ou protéger les intérêts nationaux en temps de paix, de conflit et de guerre.

Suite/Sequel

Opérations majeures qui suivent une opération majeure initiale. Les plans des suites sont basées sur l'issue possible - victoire, impasse ou défaite - de l'opération en cours.

Synchronisation/Synchronization

Aménagement des activités militaires dans le temps, l'espace et l'objet en vue de constituer une puissance de combat maximale à un endroit et à un moment décisifs. **(PFC(J)5(4))**

Tempo/Tempo

Le rythme ou la vitesse de déroulement des activités lors des opérations par rapport à l'ennemi dans les engagements et les combats tactiques et entre les opérations majeures. Le tempo tient compte de la capacité de la force de passer d'une position opérationnelle à une autre.

Transfert du pouvoir de commandement/Transfer of Command Authority

Le transfert officiel d'une partie précise du pouvoir sur les forces qui ont été affectées à une opération, entre le commandant qui reçoit l'appui et celui qui le donne **(PFC(J)5(4))**

Zone d'influence/Area of Influence

Zone géographique dans laquelle un commandant est directement en mesure d'influencer sur les opérations grâce à la manoeuvre ou aux systèmes d'appui-feu qui se trouvent normalement sous son contrôle ou sous ses ordres. **(AAP-6)**

Zone d'intérêt/Area of Interest

Zone qui intéresse le commandant dans l'exécution de sa mission: elle englobe la zone d'influence ainsi que les zones qui y sont contiguës et s'étend vers l'avant en territoire ennemi pour inclure les objectifs des opérations en cours ou planifiées. Elle comprend aussi les zones occupées par les forces de l'ennemi, susceptibles de compromettre l'exécution de la mission. **(AAP-6)**

Zone d'opérations/Area of Operations

Portion d'un théâtre de guerre nécessaire à l'accomplissement d'opérations militaires ou à celui des tâches logistiques qui en découlent. **(AAP-6)**

INDEX

A

Analyse de la mission, 135-137-152
Analyse du terrain, 123
Analyse tactique graphique, 99, 110, 111-112-123-176
Appréciation de la situation, 131
  Collective, 108
  De combat, 157
  Présentation, 132
Armes d'appui, 51
Art opérationnel, 171
Auftragstakik, 28

B

Besoins en information
  Commandants, 11-37-43-44-57-103
  Éléments essentiels, 44
  Forces amies, 44-141-154
  Priorités en information, 44,
Blitzkrieg, 28
Briefings, 125
  Briefing du cmdt sub
  Briefing de décision
  Briefing d'information
  Situation

C

Centre de gravité, 171
Cohésion, 59-87-171
Commandant
  Concept de l'opération, 34-106-137-172
  Intention, 34-135-137-148-174
Commandement de mission, 32-34
Commandement,
  Responsabilité, 5-62-65-67-69
  Composantes du,
  Philosophie du. *Voir*
    Commandement de mission, 48
    Portée du, 84
Connaissance de la situation des forces, i
Conseiller
  Armes, 78
  Service 79-143
Convention de Genève, 6
Cycle de décision-action, 39
Cycle du renseignement, 40
Choix des objectifs, 173
  Liste d'objectifs rentables, 120
  Liste d'objectifs de grande importance

D

Droit des conflits armés

E

Effort principal, 109-173
Énoncé de mission, 34
Ère de l'informatique, 168
Érulin, colonel,
État final, 173

F

Fonctions de combat, 166
Fuller, J.F.C., 15

G

Gabarit de prise de décision, 116
Gestion, 6
Guerre de commandement et de contrôle, 31
  Guerre électronique, 31
  Opérations psychologiques, 31-173
Guerre de manoeuvre, 28-174
Guerre électronique. Voir Guerre de commandement et de contrôle 31-173

I

Intention
  du commandant. Voir Intention du commandant, 34-174
  Explicite et implicite

J

Jeu de guerre, 124-147

L

Loi sur la Défense nationale, 5

M

Matrice de synchronisation, 118-147
Matrice directrice d'attaque, 120
Montgomery, FM Bernard L.

N

Nations Unies, ii-63
Niveaux de commandement
Opérationnel, 24-174
Stratégique, 174
Tactique, 24-175

O

Officier de liaison, 81
Opérations
Cadre des, 51-52-85
Au contact, 175
Dans la profondeur, 175
Arrière, 175
Interarmées, 29-165-167
Multinationales, 175
Autres que la guerre, 25-175
Opérations psychologiques. Voir Guerre de commandement et de contrôle, 31
Organisation du Traité de l'Atlantique Nord,

P

Patton, général Georges S.
Planification
Écarts et suites,
De contingence, 176
Interarmes, 167
Multinationale, 63
Processus de planification de l'opération. Voir Processus de planification de l'opération, 159-176
Principes de la guerre, 28
Procédure de combat, 97-98-102-107-128-176
Processus de planification opérationnelle, 159

Q

Qualités du leadership, 12
Aptitude à communiquer, 19
Habileté conceptuelle,
Courage, 18
Esprit d'intervention, 15
Initiative, 17
Intégrité, 12-20
Intuition, 16
Jugement, 12-15
Disposition à prendre des risques, 17
Confiance en soi, 19
Vision, 12-14
Force de caracctère, 16

R

Recherche opérationnelle, 113
Relations
Commandement, 62
Administratives, 65
Artillerie de campagne, 67
Artillerie antiaérienne, 69

S

Schwerpunkt, 109
Service de soutien, 143-156
Slim, FM Sir William, 12-36
Stress, 31
Sun Tzy, 11
Sunchronisation, 29-53-124-125-177
Système de commandement de la Force terrestre, 107-126-127-144
Systèmes de communications et d'information, 82-84

T

Tempo, 177

V

von Clausewitz, Carl, 16-27
von Manstein, Éric
von Seeckt, général, 17